



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**

**“Hnos. Saíz Montes de Oca”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

# **Tesis presentada en opción al grado de Master en Ciencias de Dirección.**

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA GENERALIZACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN CONSOLIDADA Y DE ALTO DESEMPEÑO EN EMPRESAS SELECCIONADAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN PINAR DEL RÍO.**

**AUTOR: Ing. Gricel Menéndez García.**

**TUTOR: Dra. Glicería P. Gómez Ceballos.**

**Pinar del Río, 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe.”

*Eric Hoffer.*

**Dedicatoria.**

A mis padres y mis hijos:

Por su paciencia y su incondicional apoyo en cada momento. A todos aquellos que de una forma u otra, me han hecho ver la importancia de ser excelente en cada acto de la vida.

### **Agradecimientos.**

A todas aquellas personas que de una forma u otra han colaborado con el éxito de este trabajo, especialmente a mi tutora la Dra. Glicería P. Gómez Ceballos y mi equipo de trabajo, por todo el tiempo dedicado y la ayuda brindada.

# Resumen

## **Resumen.**

La investigación se desarrolla en el contexto de las empresas que integran el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, cuya misión es: **“Agregar valor a la producción de construcción, montaje y otros servicios asociados, comprometidos con una mejora sostenida y cumpliendo con los requisitos de los clientes”**

Se identifica como **problema científico** que:

**La insuficiente integración del sistema de gestión aplicado en las empresas que forman el Grupo Empresarial de la Construcción, no contribuye a la consolidación del sistema de perfeccionamiento empresarial y a la mejora sostenida de sus indicadores de desempeño.**

**El objetivo** de este trabajo es: diseñar un procedimiento para la generalización del modelo de dirección consolidada y de alto desempeño en empresas seleccionadas del sector de la construcción en Pinar del Río, a partir de la experiencia de su validación en la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río **(TRAYCO)**

Se expone el resultado práctico metodológico que deviene del estudio realizado y que consiste, en un procedimiento que incluye una secuencia de fases para facilitar la implementación del modelo, en correspondencia con las particularidades de las empresas seleccionadas.



# Índice

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Modelo de dirección consolidada y de alto desempeño.....	6
Introducción. ....	6
1.1 Premisas del modelo. ....	6
1.2 Concepción del modelo. ....	8
1.3 Enfoque del modelo.....	11
1.4 Componentes del modelo.....	12
1.5 Validación. ....	19
Resumen. ....	22
Capítulo II. Diagnóstico del proceso de gestión empresarial en el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río.....	24
Introducción. ....	24
2.1 Caracterización de la organización.....	24
2.2 Fundamentación para la selección de las empresas en las que se va a introducir el modelo. ....	26
2.3 Análisis de la Situación en cuanto al sistema de gestión de las empresas seleccionadas para introducir el modelo. ....	27
2.3.1 Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño. ....	29
2.3.2 Empresa de Producción Industrial de Pinar del Río.....	35
2.3.3 Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río.....	42
Resumen. ....	49
Capítulo III. Propuesta del procedimiento. ....	53
Introducción. ....	53
3.1 Fundamentación del procedimiento propuesto.....	53
3.2 Procedimiento.....	54
3.2.1 Premisas. ....	54
3.2.2 FASE I Sensibilización. ....	58
3.2.3 FASE II Implementación. ....	64
Resumen. ....	71
Conclusiones.....	73
Recomendaciones. ....	74
Referencias bibliográficas. ....	76
Bibliografía Consultada. ....	78



# Introducción

## **Introducción.**

La investigación está relacionada con el diseño de un procedimiento para la generalización del modelo de dirección consolidada y de alto desempeño aplicado en la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (**TRAYCO**), el cual está basado en los conceptos, principios y técnicas vinculados con la gestión del conocimiento para la innovación, a partir del uso de la información y la comunicación como herramientas para su implementación, la creación de los equipos de trabajo autodirigidos y el liderazgo constituido como agente de cambio para la modificación de valores, como elemento de la cultura organizacional, influye en ésta el personal en el ámbito de su actuación a través de la gestión de los procesos, el enfoque al cliente, la actitud innovadora y la responsabilidad social en su conexión con el entorno, todo ello enmarcado en las concepciones del diseño organizacional moderno.

La investigación se desarrolla en el contexto de las empresas que integran el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, que tiene como objeto empresarial: supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos productivos, económicos, financieros, de recursos humanos y comerciales de las mismas.

Esta organización, desde su creación mantiene a la totalidad de sus empresas bajo el sistema de perfeccionamiento empresarial, ha elevado sostenidamente todos los indicadores que miden la eficiencia económica, anualmente actualiza su diagnóstico y propone en los planes de medidas las acciones que posibiliten un proceso de ajuste de su estructura organizativa, la cual se ha adaptado al entorno y al proceso de reordenamiento que lleva a cabo el MICONS, de acuerdo a las necesidades objetivas de la economía del territorio. El grupo empresarial es el constructor principal de los programas fundamentales.

No obstante los resultados descritos en el párrafo anterior, ésta organización no logra avances sostenidos en la eficacia de su gestión, evidenciado esto en el estancamiento de algunos indicadores de desempeño de los sistemas diseñados y

en el uso ineficaz de otros indicadores de medida para la mejora continua, debido fundamentalmente a que no se garantiza la integración necesaria entre las empresas de la actividad fundamental y las de apoyo logístico, dado por un avance desigual de éstas en el perfeccionamiento de sus procesos de dirección, comunicación, trabajo en equipo, participación de los trabajadores en la dirección, desigual administración del conocimiento, gestión de la innovación e información, así como el no funcionamiento de los equipos de trabajo autodirigidos, todo ello impide la consolidación del sistema de gestión.

En esta estructura empresarial se presenta una situación desfavorable en cuanto a los niveles de satisfacción de sus clientes (inversionistas), así como la sociedad pinareña, motivado fundamentalmente por un grupo de dificultades, tanto materiales como organizativas.

No existe una respuesta rápida a las demandas de los inversionistas, ni una integración armónica entre todas las empresas del grupo, limitaciones en las contrataciones y un inadecuado sistema de gestión del capital humano.

Las dificultades anteriormente expuestas han limitado un mayor avance de los indicadores que miden la eficiencia económica general del grupo, que aunque muestra crecimientos en los últimos años, aún tiene reservas de mejora.

En consecuencia a los aspectos antes señalados, se define el **Problema científico** como: El Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río no logra la integración de su sistema de gestión, lo que le impide avanzar con mayor efectividad en la consolidación del sistema de perfeccionamiento empresarial y la mejora sostenida de sus indicadores de desempeño.

Se considera como **hipótesis** de trabajo la siguiente:

“Si se diseña un procedimiento, para la aplicación de un modelo integrado de gestión al sistema empresarial del MICONS ya validado y con resultados positivos en el territorio, sus directivos estarán en mejores condiciones de tomar las decisiones que contribuyan a la consolidación del perfeccionamiento empresarial y a la mejora sostenida de los indicadores de desempeño”.

Constituye el **objeto de estudio el proceso de gestión empresarial** y el **campo de acción el proceso integrado de gestión**, concretado en el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río.

**Objetivo General:**

Diseñar un procedimiento para generalizar el modelo de dirección consolidada y de alto desempeño en empresas seleccionadas del sector de la construcción en Pinar del Río, a partir de la experiencia de su aplicación en la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (**TRAYCO**).

**Objetivos Específicos:**

1. Describir el modelo seleccionado para su generalización.
2. Caracterizar la situación en que se encuentran las empresas en las que se va a introducir el modelo.
3. Identificar las particularidades en el procedimiento de generalización de este modelo en las empresas seleccionadas.

**Métodos y técnicas a emplear.**

Para la realización de este trabajo se aplicaron los siguientes métodos científicos:

**Métodos teóricos:**

**Históricos:** Para determinar básicamente la evolución de la gestión empresarial a través de los indicadores de eficiencia de cada empresa del grupo. Se recopilaron datos para la elaboración de las series históricas de los indicadores de medición del impacto de la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial. Los procedimientos a emplear son el de **recopilación, análisis y la síntesis**.

**Lógicos:** Se pudo develar las irregularidades, evolución y tendencias que se presentan en la gestión empresarial del grupo y sus empresas y se llegó a conclusiones, a partir de las premisas que deben cumplirse para desarrollar el modelo propuesto.

**Dialécticos:** Para fundamentar los nuevos requerimientos que impone a la gestión empresarial, la aplicación del modelo en las condiciones de las empresas del grupo empresarial de la construcción, como elemento dinamizador del desarrollo económico del territorio.

Se emplea el procedimiento de **abstracción** para el análisis y descomposición del objeto de estudio, se particulariza en el caso de la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (**TRAYCO**), así como la **inducción- deducción** para

determinar generalidades y regularidades, que marcan pautas a conclusiones útiles en la investigación en el resto de las empresas.

**Sistémico-estructural:** Para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la elaboración del procedimiento.

**Métodos empíricos:**

**Método de observación:** Se emplea en la realización del diagnóstico, a partir del funcionamiento de las empresas objeto de estudio. Los procedimientos y técnicas a aplicar son: **la revisión de documentos, observación directa, trabajos grupales, entrevistas y encuestas**, en ambos casos se aplica como instrumento el **cuestionario**.

**Método de medición:** Se emplea para obtener información cuantitativa a cerca del funcionamiento de las empresas objeto de estudio. Se emplearon los procedimientos **estadísticos**, tanto descriptivos como referenciales para el procesamiento de los datos soportes de la información primaria.

Se utilizan los siguientes **soportes de información primaria**: cuestionario (para los clientes), entrevista y encuestas (a los directivos), entrevistas y encuestas (a los trabajadores), observaciones directas (a los trabajadores y directivos), y análisis grupales.

Con la aplicación de estos métodos y como resultado de los estudios vinculados a los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación, se elabora un informe que se presenta como trabajo de tesis para la obtención del grado de master en ciencias de dirección, que se estructura de la siguiente manera:

**Un primer capítulo** de corte teórico metodológico que da respuesta al objetivo específico No 1 y que describe el modelo de dirección consolidada y de alto desempeño, sus premisas, la concepción, el enfoque y los componentes.

**Un segundo capítulo** que da respuesta al objetivo específico No 2 y que resume el diagnóstico del proceso de gestión empresarial en el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, contiene la caracterización de la organización y el análisis de la situación en cuanto al sistema de gestión de las empresas seleccionadas para introducir el modelo.

**Un tercer capítulo** que da respuesta al objetivo específico No 3 y que contiene la propuesta del procedimiento para la introducción del modelo, su fundamentación y diseño, recoge un reanálisis de las premisas, luego del estudio de las particularidades de cada empresa seleccionada, además de describir las dos fases del modelo: sensibilización e implementación.

En cuanto a la revisión bibliográfica, las consultas realizadas responden a un total de veintiún textos de autores clásicos cubanos y de otros países. La norma bibliográfica empleada es la ISO 690 para documentos convencionales.

La correspondencia entre la bibliografía consultada antes y después del año 2000, se comporta con un 57 % de los textos consultados, editados antes del año 2000 y un 43 % posteriores a esta fecha, se consultaron además otras fuentes, editadas posterior al año 2000, tales como revistas referadas, tesis en opción al grado de master en ciencias, artículos publicados en sitios Web, videos y conferencias magistrales de eventos y talleres nacionales e internacionales, así como la legislación del país vigente en materia de perfeccionamiento empresarial.

# Capítulo I

## Capítulo I. Modelo de dirección consolidada y de alto desempeño.

### Introducción.

Este capítulo describe la fundamentación y componentes del modelo de dirección consolidada y de alto desempeño, para ello se ha ordenado la descripción en cinco epígrafes, referidos a las premisas para su implantación, la concepción en su diseño, el enfoque, sus componentes y la validación de su aplicación.

**Modelo:** “El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja”<sup>(1)</sup> Por lo tanto, un **modelo de dirección** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, compuesto por los siguientes elementos:

### 1.1 Premisas del modelo.

**Premisas:** Condiciones de aplicación, puntos de partida y restricciones para el diseño del modelo, que determinan la eficacia de éste, siendo para este caso:

➤ Estar formulada la estrategia integrada de la empresa, concensuada con los trabajadores y en fase de aplicación, para hacer cumplir los objetivos, explicitado en éstos la aplicación del modelo.

“La planificación estratégica es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros y en la activa participación de los trabajadores en los resultados”<sup>(2)</sup>. Por ello se tiene en cuenta en la estrategia integrada la implantación del modelo, una vez que ello requiere balance de recursos, financieros, humanos y materiales.



- La alta dirección deberá liderar la aplicación del modelo, su implantación y la integración de los elementos que lo componen.
- Al aplicar el modelo se impone en la empresa una nueva organización del trabajo, que se orienta generalmente a sistemas más participativos con una mayor injerencia por parte de los trabajadores, con un enfoque estratégico de la organización y la aplicación práctica de un liderazgo exitoso.
- Debe existir dominio de los principios del sistema de gestión y dirección de la empresa estatal socialista cubana, según Decreto Ley No 252 y Decreto No 281 y una participación activa de los trabajadores en la solución de los problemas emanados de los diagnósticos realizados previos a la aplicación del modelo.
- Disposición para el cambio, un clima laboral satisfactorio y un alto compromiso con la mejora.

La necesidad del cambio se sustenta fundamentalmente en la búsqueda de niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa estatal cubana, y sobre todo sostenibilidad en el contexto de su inserción en la economía internacional. Muchos han sido los cambios operados en el acontecer económico, social y político de Cuba en los últimos años. Sin embargo, todos los criterios coinciden en que la economía cubana está llamada a lograr niveles superiores en pos del desarrollo, pero sobre todo para hacer perdurable el proyecto social que se desarrolla en aras del pleno bienestar de la sociedad.

- Los dirigentes, funcionarios y el personal especializado que se seleccione para dirigir la implantación del modelo, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El enfoque de gestión por competencia laboral dentro de la empresa es un instrumento útil y estratégico para la gestión de los recursos humanos, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de la empresa de sobresalir en el mercado. Para ello, se les crean a los trabajadores a través de cursos de formación, el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades para desarrollar su trabajo, de modo que estén alineadas con las competencias organizacionales.

## **1.2 Concepción del modelo.**

El modelo de dirección consolidada y de alto desempeño, se basa en la gestión del conocimiento para la innovación, que presupone convertir la información y el conocimiento tácito en conocimiento inteligente, de manera que agregue valor a la organización e implique una mejora sostenida.

La filosofía de gestión del modelo tiene un enfoque sistémico e integrador, su diseño permite una retroalimentación cíclica, que presupone una mejora continua y resultados exitosos en la competitividad de la empresa, esta filosofía define: visión, misión, objeto social, código de conducta y ética de la organización.

### **Visión del modelo.**

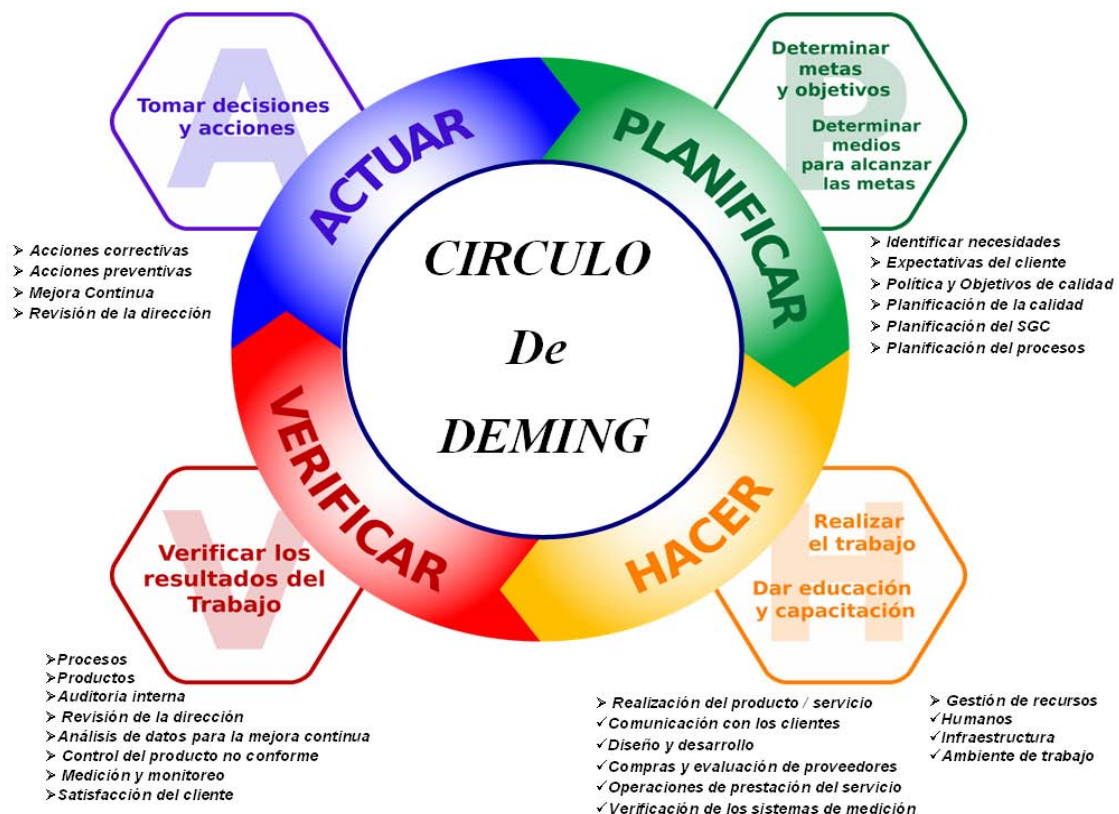
- Alcanzar coherencia en las actividades con calidad estable, que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores y el respeto al medio ambiente.
- Disponer de un sistema interno de propiedad industrial.
- Facilitar la comunicación organizacional.
- Conseguir control interno con transparencia en las actividades.
- Gestionar los riesgos y las no conformidades sistemáticamente.
- Disponer de procesos coherentes.
- Conseguir el desarrollo sustentable y sostenido.
- Elevar permanentemente los niveles de eficiencia, eficacia y competitividad.
- Ser una empresa de alto desempeño.
  - Consolidada en su sistema de dirección y gestión.
  - Reconocida por su responsabilidad social.
  - Acreedora de premios.
    - Nacional de calidad de la república de Cuba.
    - Nacional y sello de reconocimiento ambiental.
    - Premio iberoamericano de calidad.

Esta visión ha implicado entender que el concepto de calidad va más allá del simple cumplimiento de ciertas especificaciones, sino que es un proceso de mejora continua que resulta la esencia de la implantación del modelo, donde toda la

integración es lograda a partir de los procesos definidos en el sistema de gestión de la calidad.

La mejora continua y la competitividad es el resultado esperado de la aplicación del modelo, el cual esta basado en el llamado Circulo de Deming, quien “hacía énfasis en el aprovechamiento del talento y la creatividad de la gente, así como la generalización de resultados, por lo que para sobrevivir las organizaciones tienen que basarse en la teoría del conocimiento, del aprendizaje organizacional y la gestión de la innovación”<sup>(3)</sup>. El llamado Circulo de Deming incluye: (A) Actuar, (P) Planificar, (H) Hacer, (V) Verificar, entendiéndose cada término en el modelo como:

### Esquema No 1. Círculo de Deming.



**Fuente:** A partir de W. Edwards Deming, Calidad Productividad. (La salida de la crisis), 3a. Ed. Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1950.

**A: Actuar. Toma de decisiones y acciones:**

- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Mejora continua.
- Revisión por la dirección.

**P: Planificar determinar metas, objetivos y medios para alcanzar las metas:**

- Identificar necesidades.
- Expectativas del cliente.
- Política y objetivos de calidad.
- Planificación del SGC.
- Planificación de procesos.

**H: Hacer. Realizar el trabajo, dar educación y capacitación:**

- Realización del producto.
- Comunicación con los clientes.
- Diseño y desarrollo.
- Compras y evaluación de proveedores.
- Operaciones de prestación del servicio.
- Verificación de los sistemas de medición.
- Gestión de recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

**V: Verificar los resultados del trabajo:**

- Revisión por la dirección.
- Análisis de datos para la mejora continua.
- Control de productos no conformes.
- Medición y monitoreo.
- Procesos.
- Productos.
- Auditoria interna.
- Satisfacción del cliente.

### **1.3 Enfoque del modelo.**

El modelo se diseña y se aplica con enfoques al cliente y de aprendizaje continuo, que presupone que la organización está siempre al tanto de las variaciones que se pueden producir en las necesidades y deseos de éstos y en función de ello, identificar oportunidades de mejora y el diseño de nuevos productos, así como en la conversión de las innovaciones en conocimientos, que provoquen estas aportaciones de valor a los procesos y los productos de la empresa, ello se concreta en la expresión del Círculo de Deming sobre cuya base se despliega el modelo.

Por tanto, se refuerza la premisa acerca de la necesidad de que exista en la organización empresarial un liderazgo constituido como agente de cambio para la modificación de valores y el desarrollo de una cultura favorable a la aplicación de los enfoques, éste deberá influir sobre el personal en el ámbito de su actuación a través de la gestión de los procesos, todo ello vinculado estrechamente con los sistemas establecidos en el Decreto No 281.

Todo lo anterior implica que las empresas deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

El modelo sustenta el concepto de mercadotecnia en cuatro elementos:

- Definición del mercado.
- Orientación al cliente.
- Coordinación de marketing.
- Rentabilidad.

Las necesidades de la sociedad y los clientes, constituyen el punto de partida para la identificación de oportunidades de mercado, para la definición, planificación, organización y control de las acciones productivas.

El enfoque del modelo presupone la rentabilidad como el propósito resultante de la aplicación del concepto de mercadotecnia con enfoque al cliente. La clave no es

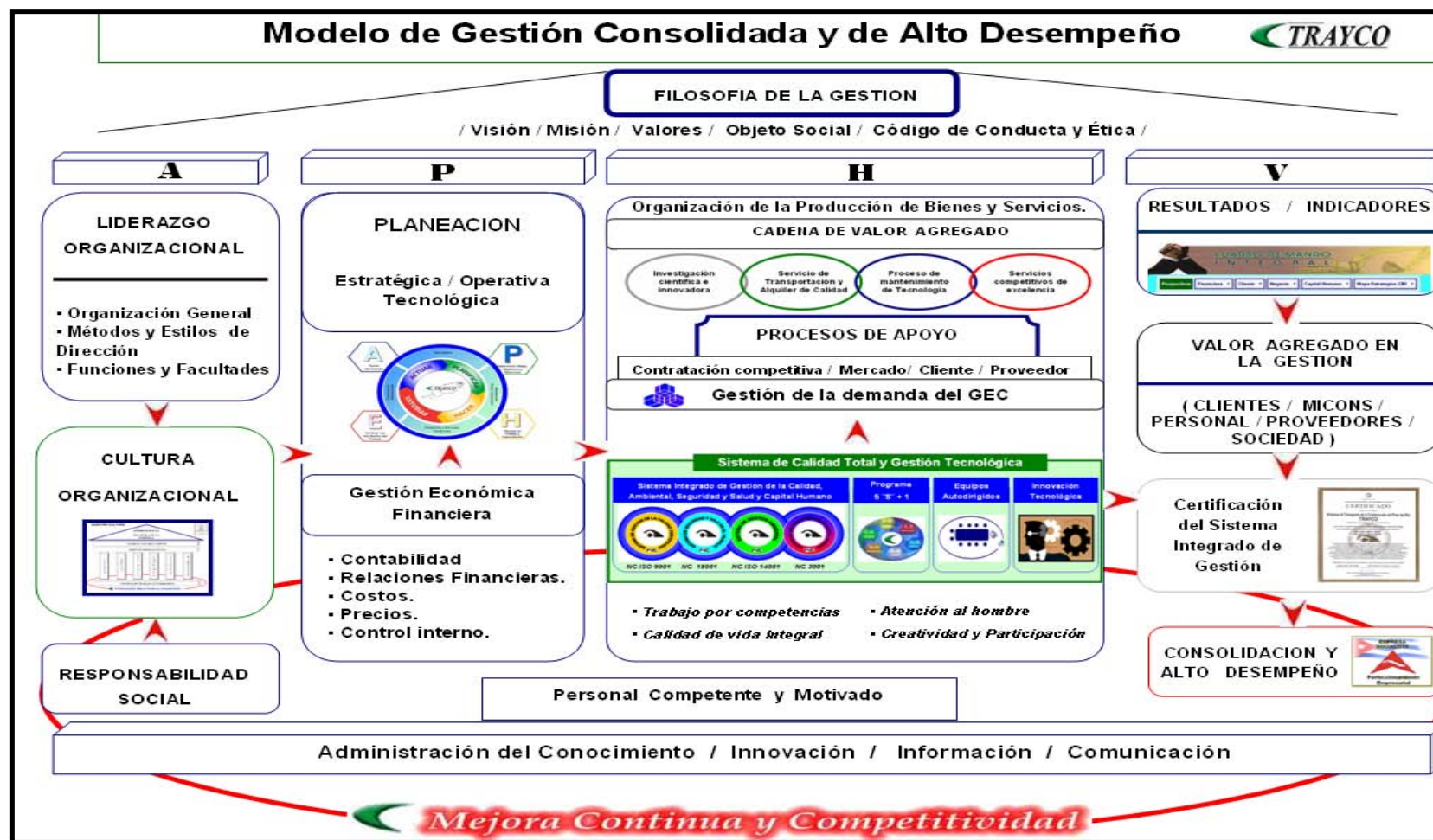
lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen producto o haber prestado un servicio eficaz, el modelo permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno. Por esa razón se hace imprescindible, que al implantar éste la empresa ejecute acciones como:

- Identificar y seleccionar mercado, (sociedad y clientes) a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- Elaborar bases de datos actualizadas de las características de los clientes actuales.
- Conocer y documentar las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes,
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- Diseñar ofertas acorde a las expectativas de éstos.
- Tener documentado e implantado el sistema de atención a clientes, y de seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de éstos.

#### **1.4 Componentes del modelo.**

- Se describen los componentes del modelo a partir del llamado Círculo de Deming, criterio en base al cual se despliega su diseño.

**Esquema No. 2.** Modelo de Gestión Consolidada y de Alto Desempeño.



**Fuente:** Tesis en Opción al Grado de Master en Ciencias de Dirección. “La Gestión del Cambio en TRAYCO. Hacia una Empresa de Alto Desempeño” de la Ing. Ana Gloria Picart Ramos.

## **A: Actuar. Toma de decisiones y acciones:**

### **1. Liderazgo Organizacional.**

- Organización general.
- Métodos y estilos de dirección.

Si se entiende como concepto de liderazgo organizacional que:

“Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” Stoner S <sup>(4)</sup>

“El proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección fundamentalmente por medidas no coercitivas” Kottler <sup>(5)</sup>

Entendido para esta autora como la capacidad de influir en el grupo para lograr objetivos. Para lograrlo las entidades donde se implante el modelo combinarán la aplicación del concepto de liderazgo organizacional con el concepto clásico del diseño organizacional moderno y se amparan en el Decreto No 281:2007, en su sistema de organización general donde se establecen las funciones generales y las facultades de cada área estructural de la empresa. La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Se define como un proceso de cinco pasos:

1. Definir los **puestos de trabajo**.
2. Establecer la **división del trabajo**.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente a partir de la **departamentalización**.
4. Establecer mecanismos para la **coordinación** y facilitar el logro de los objetivos.
5. **Controlar** la efectividad de las estructuras organizacionales y **ajustarlas** a las necesidades.

### **2. Cultura Organizacional.**

- Equipos de trabajo autodirigidos.
- Responsabilidad social.
- Satisfacción del cliente.
- Calidad.
- Precios.
- Respuesta rápida.



- Compromiso.
- Seguridad.
- Cuidado del medio ambiente.

El proceso innovador que implica la aplicación del modelo, supone disponer de recursos y de una cultura organizacional innovadora. Por lo tanto, un cambio cultural es antesala de su aplicación. Constituyen elementos de la cultura a tener en cuenta, lo referido a la calidad, los precios de acuerdo a los servicios y los productos que oferta, la respuesta rápida, el sentido del cumplimiento de la palabra empeñada, la seguridad en las condiciones de trabajo y la protección del patrimonio empresarial, el cuidado del medio ambiente y la motivación a partir del diseño de una estrategia de valores, que son los que le dan la rectitud del camino a la visión para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización. En criterio de la autora, una organización que no trabaje con una estrategia de valores del ser humano, definitivamente está obligada a no ser competitiva.

**P: Planificar determinar metas, objetivos y medios para alcanzar las metas.**

**3. Planeación.**

- Planificación estratégica.
- Planificación operativa.
- Planificación tecnológica.

La empresa que aplica el modelo utiliza la dirección por objetivos y diseña su planificación estratégica por área de resultado clave para tres años, elabora los objetivos de trabajo para cada año. Estos objetivos deben garantizar la integración de propósitos en función de maximizar cada año la eficiencia, la eficacia y el aporte a la sociedad. Para ello la empresa elabora el plan de acción por área y planifica en su presupuesto las necesidades materiales y tecnológicas para el logro de los objetivos.

**4. Gestión económica financiera.**

- Contabilidad.
- Relaciones financieras.
- Costos.
- Precios.
- Control interno.

El modelo concibe como gestión contable-financiera la aplicación del sistema de contabilidad y las normas cubanas de información financieras, las que están armonizadas con sus homólogas internacionales, que tienen en cuenta las características de la economía cubana y elabora con carácter obligatorio los estados financieros, acorde a lo establecido por el organismo rector, para ello elabora los manuales de contabilidad, el de contabilidad de costos y el de organización y funciones e implementa el sistema de control interno y el de costos de la calidad.

**H: Hacer. Realizar el trabajo, dar educación y capacitación.**

### **5. Organización de la producción de bienes y servicios.**

- Objeto social y carpeta de productos y servicios.
- Procesos de apoyo.
- Sistema de gestión integrado.

Como concepto, el modelo establece que la empresa produce bienes y servicios ajustados al objeto empresarial aprobado por el MEP mediante resolución, el que será revisado anualmente mediante la actualización de la carpeta de productos y servicios que ofrece la organización.

La implantación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios comprende:

- La adquisición de materias primas y su transformación para la venta.
- La utilización más económica de los medios de producción.
- El método de trabajo es la innovación continua y la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.
- El personal técnico especializado y los encargados de la gestión de la calidad se ubican en las unidades encargadas de ejecutar la producción o prestar el servicio.
- La brigada de trabajo socialista es el eslabón primario del sistema de producción de bienes y servicios.
- La organización del mantenimiento y los abastecimientos se ponen en función de la producción de bienes y servicios.
- Se diseña un sistema logístico adecuado con el fin de disminuir costos.

Para llevar a cabo el resto de los procesos que completan las actividades primarias de la cadena de valor (contratación, mercado, cliente y proveedor) la empresa está

obligada a materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos, para lo cual las partes gozarán de autonomía para asegurar el cumplimiento de las prioridades económicas y sociales.

La integración de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud y capital humano, presupone la integración de las políticas, objetivos y acciones encaminadas a garantizar trabajo por competencias y desempeño laboral superior, atención al hombre y calidad de vida integral, así como creatividad y participación, para el logro de este propósito la empresa diseña una política integrada de gestión, la que se concreta en:

**“La Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río, dedicada al servicio de Transportación de Carga General y Especializada y al Alquiler, Reparación y Mantenimiento de Equipos, se compromete con su actuar a cumplir con la legislación vigente aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba relacionado con la calidad, seguridad y salud del trabajo, el medio ambiente y la gestión de capital humano, integrada con la estrategia de la organización en todos sus procesos. Identificando los peligros, la evaluación y el control de riesgos y los aspectos ambientales de los servicios que brindamos, trabajando en la prevención de la contaminación en la organización y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, logrando el desarrollo permanente de los trabajadores para la obtención de los requisitos de idoneidad demostrada y las competencias laborales, promoviendo la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en el fortalecimiento de los valores por los que trabaja la entidad, usando como herramienta la capacitación y comunicación, mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión y Dirección.**

**Para ello nos hemos propuesto implantar un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas NC ISO 9001: 2007, NC ISO 14 001: 2004, NC 18001: 2005 y NC 3001: 2007”**

Una vez concensuada la política con todos los miembros de la organización se derivan los objetivos y las acciones por cada una de las áreas productivas y funcionales de la empresa en correspondencia con los sistemas, para dar respuesta

a la política, además el cuadro de mando integral implantado permite medir la integración de todos los sistemas, al establecer una interrelación entre todos los procesos identificados en la empresa, a través de la alineación de los objetivos estratégicos, objetivos operativos e indicadores de desempeño y el análisis y evaluación permanente del comportamiento de los indicadores, las desviaciones detectadas y las acciones correctivas para su solución, así como la puesta en marcha de los sistemas de alerta, aviso y análisis de no conformidades, a partir de un sistema automatizado diseñado con este fin.

#### **V: Verificar los resultados del trabajo:**

##### **6. Resultados de la gestión.**

###### **➤ Cuadro de mando integral.**

La empresa para incrementar la eficiencia de los procesos y garantizar la información utiliza sistemas automatizados, los cuales garantizan confiabilidad, agilidad, seguridad, fácil actualización y preservación.

El flujo de la información se sintetiza en el cuadro de mando, que permite apreciar el cumplimiento de los objetivos e indicadores seleccionados por procesos. La desviación negativa entre el comportamiento real y el patrón es lo que indica la existencia de un problema.

##### **7. Valor agregado de la gestión.**

- Satisfacción de clientes.
- Satisfacción del personal de la organización.
- Satisfacción con los proveedores.
- Satisfacción de la sociedad.

Agregar valor a la gestión técnica y productiva de la empresa es propósito de la aplicación del modelo, consistente en una satisfacción plena del personal de la organización, clientes, proveedores y sociedad. En el análisis y estudio de proveedores, se seleccionan aquellos que satisfagan la necesidades de la empresa y que garanticen una repercusión positiva de la organización ante la sociedad, para ello ésta desarrolla además, programas de trabajo comunitario con diferentes enfoques, que pueden ser, programas de salud, de prevención de enfermedades,

prevención social, reconocimiento a personalidades y organizaciones de la comunidad.

## **8. Certificación del sistema integrado de gestión.**

### **Consolidación y alto desempeño.**

Como resultado de la aplicación del modelo se logra la implantación de un sistema integrado de gestión. Una vez certificado éste, la empresa está lista para solicitar el aval de la consolidación, máxima categoría que otorga el país para las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial.

### **1.5 Validación.**

La Empresa de Transporte y Comercialización de Pinar del Río comienza la implantación del perfeccionamiento empresarial el 10 de Julio del año 2003. Según la Resolución 129/2007, ésta se fusiona a la Empresa de Equipos y Talleres de Pinar del Río y cambia su denominación por la de Empresa de Transporte de la Construcción del Pinar del Río, con esta reestructuración la misma pierde la actividad de comercialización, la cual pasa a la Empresa Comercializadora Escambray.

Con la implantación del modelo la empresa eleva los resultados de su gestión demostrándose en los indicadores que refleja la tabla 1.1 del **Anexo No 1** y son expresión de su mejora los siguientes logros:

1. La Integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud del trabajo y capital humano al resto de los sistemas del Decreto 281/2007.
2. Obtiene resultados económicos financieros satisfactorios.
3. Se perfeccionó el sistema de contratación económica, donde quedan bien definidos los requisitos de calidad, ambiental y de seguridad y salud del trabajo.
4. Se valoran las opiniones de clientes y proveedores al máximo nivel de dirección y se toman las medidas correctivas necesarias.
5. Se trabaja por procesos y se garantiza su evaluación mensual en el consejo de dirección.
6. Los trabajadores ven en la identidad corporativa una cultura de calidad.
7. Una mejora en la organización documental, que permite una rápida asimilación de

cambios estructurales.

8. Los trabajadores han elevado su sentido de pertenencia que se evidencia en mayores soluciones innovadoras y responsabilidad social.

9. La implantación de un sistema de control interno según Resolución 297/03 del MFP y trabajar activamente en la prevención según resolución 13/06 del extinto MAC.

10. La dirección por objetivos y por procesos y su revisión mensual en el consejo de dirección, ha permitido evaluar sistemáticamente las acciones preventivas y evita con ello el incremento de las no conformidades repetitivas.

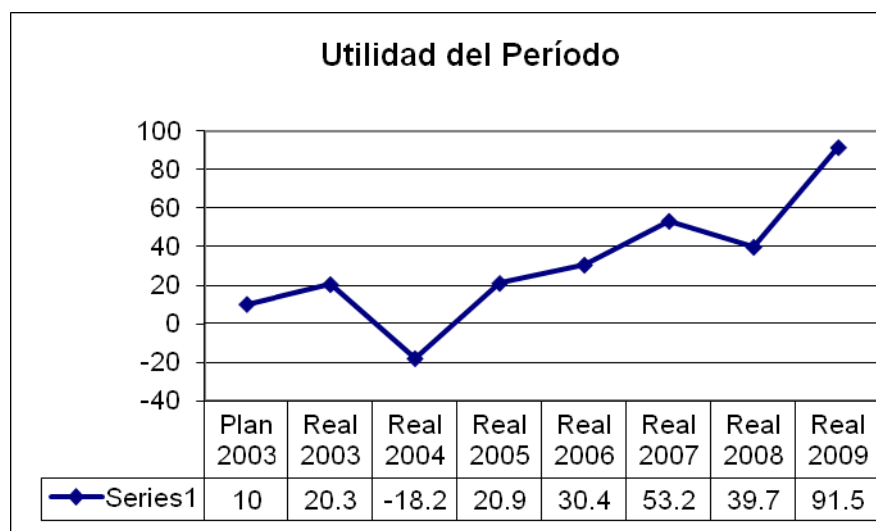
11. Mejora continua en el sistema de estimulación moral y en la infraestructura para la atención al hombre.

12. La empresa obtiene la categoría de empresa innovadora que otorga el CITMA.

13. La empresa obtiene premio nacional de calidad y el de medio ambiente.

En cuanto a los indicadores de eficiencia se muestra gráficamente el comportamiento de indicadores como:

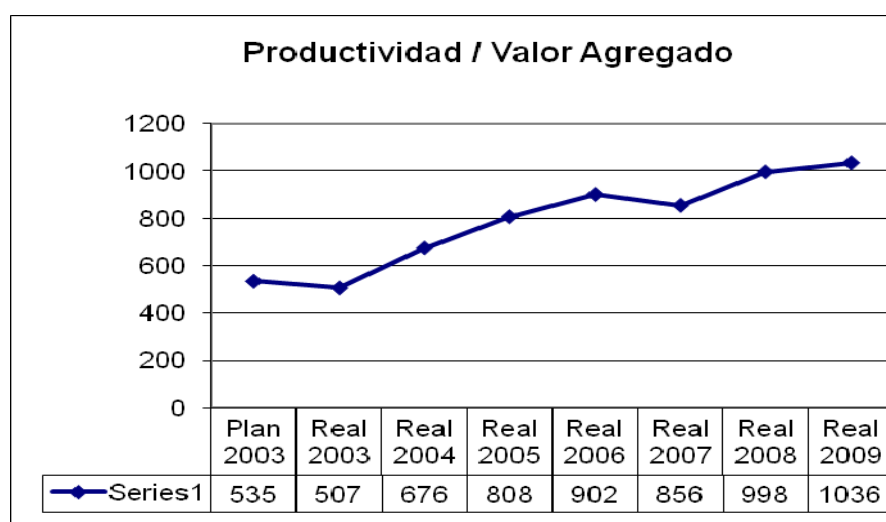
**Gráfico No 1.** Comportamiento de las utilidades de la empresa período 2003-2009.



**Fuente:** Actualizado a partir de la aplicación del modelo según las series estadísticas de la empresa.

El decrecimiento de las utilidades en el año 2008 se debe a que se incurre en gastos por concepto de adquisición de equipamiento nuevo y reparación capital de una parte del existente adquirido de la Empresa de Equipos y Talleres de Pinar del Río, así como la depuración de la actividad de comercialización, donde **TRAYCO** queda como empresa transportista.

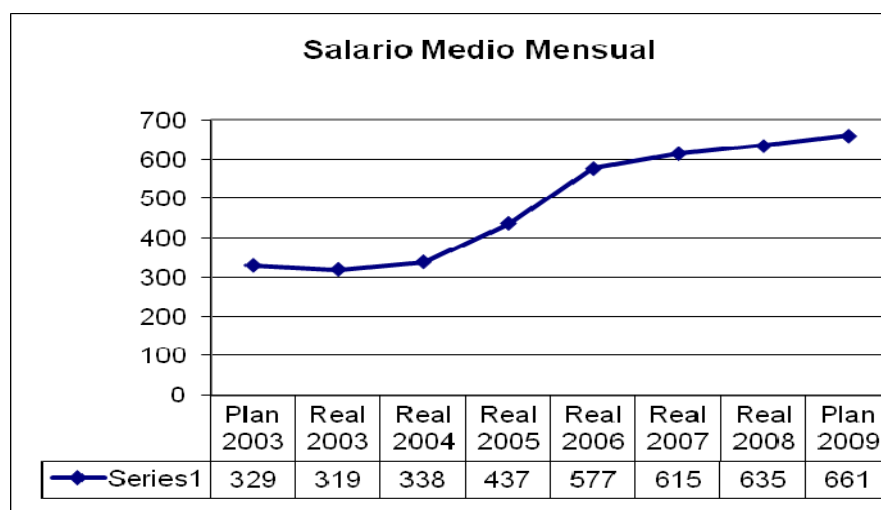
**Gráfico No 2.** Comportamiento de la productividad/ valor agregado de la empresa período 2003-2009.



**Fuente:** Actualizado a partir de la aplicación del modelo según las series estadísticas de la empresa.

Decrece en el 2007 debido al traspaso de la actividad de carpintería para la Empresa de Producción Industrial, actividad ésta que genera altos niveles de productividad por estar asociada a la elaboración en talleres y al montaje de ésta en obras.

**Gráfico No 3.** Comportamiento del salario medio mensual de la empresa período 2003-2009.



**Fuente:** Actualizado a partir de la aplicación del modelo según las series estadísticas de la empresa.

Nótese el crecimiento sostenido, lo que impacta positivamente en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, ésto se logra gracias al perfeccionamiento en la aplicación de los sistemas de pago asociados a los resultados del trabajo.

### **Resumen.**

En éste primer capítulo se describe la representación gráfica del modelo, sus bases teóricas y el enfoque de su concepción, las ventajas que ofrece para su generalización, la estructuración de sus componentes en su diseño original, el cual es generalizable, pero habrá que tener en cuenta para su aplicación las particularidades de las empresas donde el mismo se introduce, éste se perfeccionará de acuerdo a los resultados de su generalización.

Se enfatiza en que para la generalización del modelo debe tenerse en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en cada empresa, los elementos de su cultura; así como valorar el estado de la preparación de sus directivos y la estabilidad del



equipo de dirección. Además de influir en la implantación de éste el estatus en que se encuentra la empresa seleccionada en el reordenamiento del sistema empresarial del MICONS, que hoy es muy dinámico, debido a ajustes en elementos tan sensibles como la planificación de las inversiones y el perfeccionamiento de los cuerpos legales que rigen el proceso inversionista en Cuba.

Lo anteriormente expresado, lejos de cambiar la esencia del modelo, lo enriquece.

# Capítulo II

## Capítulo II. Diagnóstico del proceso de gestión empresarial en el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río.

### Introducción.

En éste capítulo se describe el diagnóstico del proceso de gestión en el grupo empresarial, para su mejor comprensión se estructura de la siguiente forma: se inicia con una caracterización de la organización, seguidamente se realiza una fundamentación del criterio de selección de las empresas en que se pretende introducir el modelo y se realiza además, el análisis de la situación en que se encuentran el sistema de gestión de las empresas seleccionadas para su implementación.

### 2.1 Caracterización de la organización.

El Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, es creado por el MICONS mediante Resolución 189 de 2002, con el objeto social de supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos, financieros, de recursos humanos y comerciales de las entidades que se le integran.

La **misión** del grupo es agregar valor a la producción de construcción, montaje y otros servicios asociados, comprometidos con una mejora sostenida y que cumpla con los requisitos de los clientes y tiene como **visión** la de ser un grupo de empresas constructoras y de otros servicios asociados, caracterizado por un sistema de gestión consolidado.

Desde su creación el grupo ha desarrollado un trabajo ascendente en su funcionamiento, potenciación de las prácticas de atención al hombre, control interno, innovación e implantación de sistemas de gestión de calidad.

El grupo además, mejora los indicadores que miden la eficiencia económica de su gestión, visto por empresas en la tabla 1.2 del **Anexo No 2**, con los incrementos porcentuales expresados en los indicadores seleccionados.

Son **logros** que caracterizan la gestión del grupo los siguientes:

- Todas las empresas y el grupo aplican un sistema de dirección y gestión que permite aportar más ingresos al país e impactar positivamente en la sociedad, con producción de construcciones al proceso inversionista de Cuba.
  - La implementación del sistema de dirección y gestión en el grupo empresarial y todas sus empresas ha permitido una mayor integración en el cumplimiento de los objetivos de trabajo durante los últimos siete años.
  - El avance en la integración de los sistemas del Decreto 281/2007, permite tomar las medidas necesarias para el incremento sostenido del nivel de satisfacción de la demanda de los clientes.
  - La mejora en la organización documental, ha permitido la rápida asimilación de cambios estructurales y ha facilitado resultados satisfactorios en auditorías de todo tipo.
  - La dirección por objetivos y por procesos y su revisión mensual en el consejo de dirección, permite evaluar sistemáticamente las acciones preventivas y evita el incremento de las no conformidades repetitivas.
  - Se avanza en el sistema de comunicación empresarial y propiedad industrial, los trabajadores ven en la identidad corporativa una cultura de calidad, que proporciona y consolida el sentido de pertenencia como un valor compartido.
  - Se mejora en el sistema de estimulación moral y en la infraestructura para la atención al hombre, traducida en el incremento de los servicios a los constructores, centralizados en una empresa especializada.
  - Durante varios años consecutivos, todas las empresas y el grupo obtienen la categoría de empresas innovadoras que otorga el CITMA,
- No obstante, el grupo aún posee reservas de mejora, determinadas a partir de la actualización de diagnósticos anuales, éste se realiza adecuado al Decreto No 281 y al modelo, con vistas a lograr la introducción del mismo en las empresas seleccionadas.

## **2.2 Fundamentación para la selección de las empresas en las que se va a introducir el modelo.**

El criterio de selección para determinar las empresas en las que se va a introducir el modelo fue el grado de cumplimiento de sus premisas como primera condición y la situación real de cada empresa en el actual proceso de reordenamiento que se lleva a cabo en el Ministerio de la Construcción, así como la situación en que queda cada una de ellas en el contexto de la nueva división político administrativa.

Se desecha la posibilidad de introducir el modelo en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería No 2, por estar radicada ésta en el municipio San Cristóbal, será asumida a partir del año 2011 por la provincia de Artemisa.

La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No 1, constructora principal del programa de viviendas y de nueva creación, se imposibilita de la aplicación del modelo por no cumplir las premisas que éste requiere, además de no tener creada la infraestructura necesaria, ni haberle sido aprobada aún la implantación del sistema de gestión y dirección por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

A pesar de haber logrado avances, se desecha la posibilidad de la aplicación del modelo en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería No 1, debido a que esta empresa asume las unidades empresariales de base de la actividad de asfalto y montaje industrial, que pertenecían a la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería No 2, así como otras actividades de la Empresa de Transporte de la Construcción, al cambiar la subordinación de ésta para un grupo de atención centralizada. Por lo que se considera que esta empresa requiere de un tiempo prudencial para reordenar su estructura funcional, muy cambiante en los últimos dos años.

Cumplen las premisas del modelo en el nivel que le permite la aplicación del mismo y están en condiciones, desde el punto de vista de su estabilidad en la gestión de la dirección y su estatus legal en el proceso de reordenamiento, la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño, la Empresa de Producción Industrial y la Empresa de Servicios a Trabajadores, clasificada la primera como de construcción y montaje, la segunda como del sector productivo y la tercera de apoyo logístico, lo que

permitirá visualizar el comportamiento de la aplicación del modelo en empresas de diferente clasificación.

### **2.3 Análisis de la Situación en cuanto al sistema de gestión de las empresas seleccionadas para introducir el modelo.**

Para la realización de este diagnóstico se utilizó como fuente de información secundaria:

- Diagnóstico inicial de la organización y plan de acción.
- Expediente de perfeccionamiento empresarial y anexos de modificaciones.
- Estrategia integrada de la organización.
- Manual de organización y funciones.
- Actas del consejo de dirección y su plan temático.
- Expediente único de auditorias.
- Manuales del sistema de gestión integrado.
- Plan de prevención.
- Otros procedimientos y reglamentos del sistema de dirección y gestión.

Al consultar cada fuente de información se identifican debilidades asociadas con seis aspectos fundamentales referidos a:

- Planificación estratégica y operativa, con un deficiente enfoque de objetivos.
- Debilidades en el diseño de sistema de mercadotecnia no enfocada al cliente y por ende, debilidades en la organización de la producción y los servicios.
- Métodos y estilos de dirección inadecuados.
- Inadecuada administración del conocimiento.
- Falta de visión estratégica en el sistema de gestión de la innovación.
- Problemas de comunicación.

Para ampliar la información con relación al diagnóstico de estas empresas, se utilizaron fuentes de información primarias, para ello se aplicaron encuestas, se diseñaron cinco variantes: una para técnicos, otra para dirigentes y personal administrativo, trabajadores directos a la producción y/o los servicios y otra para clientes (dos). También se emplearon como técnicas el trabajo grupal y la entrevista personal. (Ver formato de encuestas realizadas en los **Anexos 3, 4, 5, 6, y 7**)

La autora del modelo utilizó como técnicas para el diagnóstico en **TRAYCO** las indicadas para la realización de éste, en el momento de la introducción del sistema de perfeccionamiento empresarial, según el Decreto No 187 de 1997, sin embargo en la actualidad, la autora de esta investigación decide seleccionar un grupo de técnicas a partir de que ha transcurrido un tiempo de ocho a diez años, entre la implantación del sistema de gestión y dirección y la posible aplicación del modelo propuesto y se considera, que las empresas ya tienen un grado de avance superior en la implantación de los diferentes sistemas, por lo que se aplican técnicas en correspondencia con el Decreto 281 de 2007 y la guía diseñada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial para la actualización del diagnóstico.

En cada empresa diagnosticada se realizó el estudio de la organización desde el punto de vista estructural, la cantidad de trabajadores que laboran en ésta, la organización del flujo informativo, la organización del sistema de eventos y reuniones y los controles hacia las unidades subordinadas.

Se evaluó con profundidad los gastos en que incurren las empresas para que el grupo pueda funcionar, así como la organización de las relaciones financieras que se establecen entre las empresas y la organización superior. Además de diagnosticar el funcionamiento de la oficina central, se estudiaron todos los procesos que tienen impacto desde el grupo hacia las empresas, como sistema informativo, plan de eventos, plan de reuniones y planificación del presupuesto de ingresos y gastos.

En el desarrollo del diagnóstico del grupo se solicitaron criterios a los consejos de dirección de las empresas que atiende, en cuanto al nivel de satisfacción con respecto a la gestión de éste como organización superior de dirección. Ver datos del personal encuestado en la tabla 1.7 en el **Anexo 8** y los resultados de la encuesta de satisfacción de las empresas seleccionadas como clientes del grupo en la tabla 1.8 en el **Anexo 9**. La tabla 1.8 resume el resultado de la aplicación del instrumento (encuesta) a los miembros de los consejos de dirección de las empresas seleccionadas, para medir el grado de satisfacción de éstas como clientes del grupo. Se aprecia que, (en un rango valorativo entre 1 y 5 puntos) clasifica, la rapidez de respuesta del grupo a las demandas de las empresas como el aspecto que provoca mayor insatisfacción, seguido en orden descendente de la calidad de la

comunicación, la calidad del asesoramiento metodológico y la calidad del flujo informativo, es la calidad de los controles que ejerce éste sobre las empresas el aspecto que provoca mayor satisfacción.

A partir de los resultados de la tabla 1.9 **Anexo No 10** se expresa, que las direcciones de operaciones y la dirección general son las dos direcciones del grupo de menor grado de satisfacción según las empresas estudiadas, en orden descendente las direcciones energética, de equipos y de desarrollo las que les siguen en grado de satisfacción y las de capital humano, contabilidad y finanzas y perfeccionamiento empresarial las que satisfacen totalmente las expectativas de las empresas encuestadas.

### **2.3.1 Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño.**

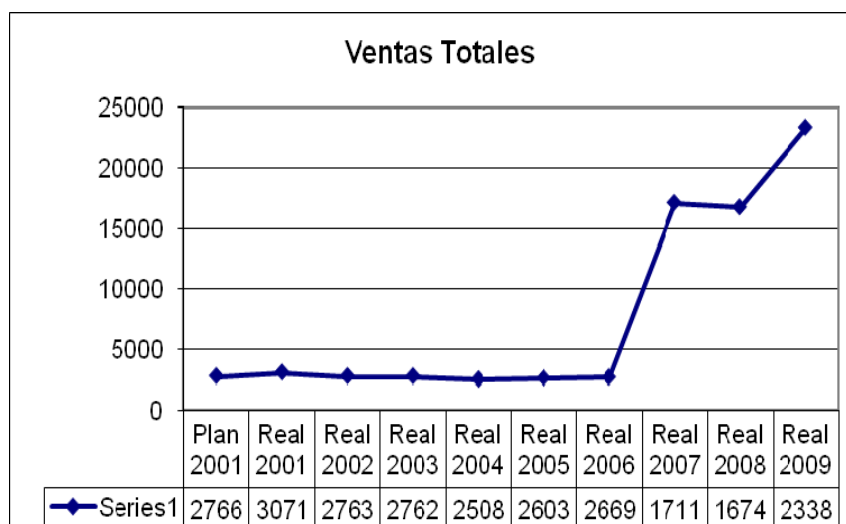
La Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño brinda servicios en todo el territorio de la provincia, no solo a empresas del MICONS sino a otros clientes, su objeto empresarial se resume en:

Brindar servicios de construcción y montaje en las actividades de elaboración de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para los nuevos objetivos inversionistas u obras, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, y mantenimiento de los existentes.

La empresa cuenta con una organización estructural la que está integrada por cuatro direcciones funcionales: una unidad de diseño, una unidad de dirección y gestión de la construcción, una unidad de servicios técnicos y una unidad de aseguramiento y transporte. Los resultados de la evolución de sus indicadores económicos se grafica a continuación y se resumen estadísticamente en la tabla 1.4 del **Anexo No 11**.



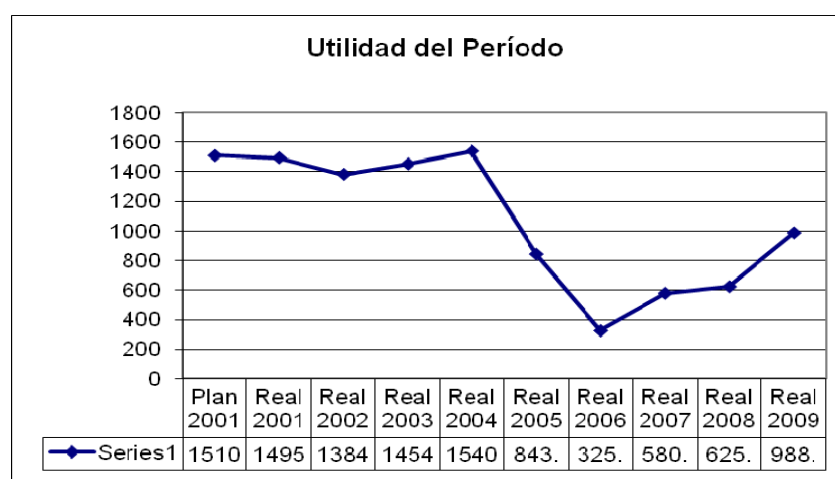
**Gráfico No 4:** Dinámica de las ventas totales período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Se incrementan las ventas a partir del año 2006, debido a la incorporación de la actividad de servicios de ingeniería en el objeto social y crecer la actividad de diseño, debido al programa relacionado con obras de la batalla de ideas.

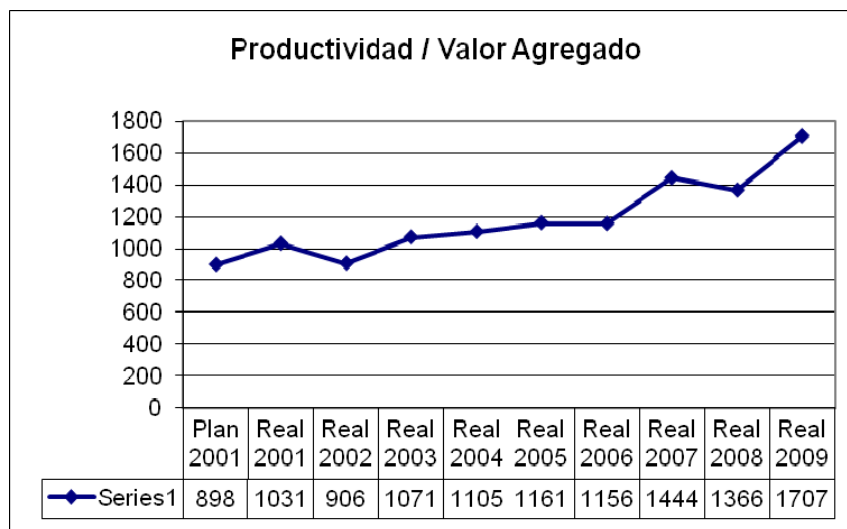
**Gráfico No 5:** Dinámica de las utilidades totales período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Decrecen las utilidades al incrementarse los gastos por concepto de salarios.

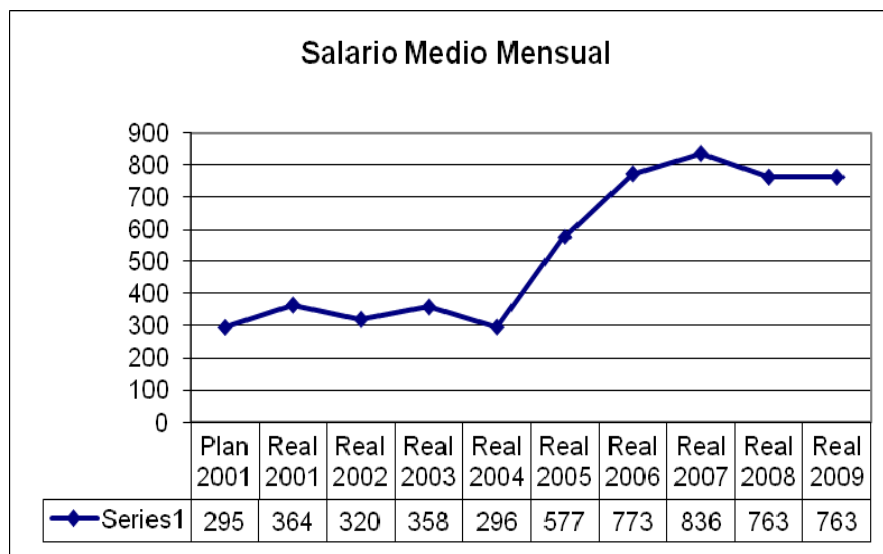
**Gráfico No 6:** Dinámica de la productividad/ valor agregado período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Se incrementa sostenidamente este indicador.

**Gráfico No 7:** Dinámica del salario medio mensual período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

El salario medio muestra un incremento sostenido en el periodo 2004-2007, a partir de este año disminuye, debido a ajustes en los sistemas de pago y vincular por los resultados a proyectistas y personal en obras, además de ajustar los grupos salariales y las categorías ocupacionales del personal proveniente de la Empresa de Servicios de Ingeniería.

Los principales problemas resultantes del diagnóstico, una vez aplicadas las herramientas son:

1. No es suficiente la capacitación de los trabajadores referentes a los aspectos del sistema de dirección y gestión empresarial, que denota debilidades en uno de los componentes de la gestión del conocimiento, la capacitación, premisa que plantea como necesaria la aplicación del modelo.

De un total de 66 encuestados sólo 20 contestaron bien las encuestas realizadas, lo que representa que sólo un 30% de los encuestados dominan los aspectos relacionados con la base legal del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

2. No son suficientes los conocimientos que tienen los trabajadores de los valores identificados en la organización.

Valores identificados	Cantidad de trabajadores encuestados	Cantidad de trabajadores que identifican el valor	Por ciento que representan del total de encuestados
Humanismo	66	8	12
Calidad		9	14
Profesionalidad		19	29
Compromiso		8	12

Es bajo el número de trabajadores que identifican los valores compartidos, lo que demuestra que aún no lo son totalmente por su parte, además se pone en evidencia la necesidad de trabajar por el desarrollo de otros que fomenten una cultura de constante aprendizaje en la empresa, por lo que se impone que deben

fomentarse valores como la creatividad, la colaboración y que éstos sean identificados por sus miembros como necesarios, de manera que contribuyan a que la organización se convierta en una organización que aprende, con lo cual será capaz de transformar la información en conocimiento inteligente a partir de un constante proceso innovativo.

3. Existen causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del forum de ciencia y técnica, lo que limita su creatividad, éstas son: limitaciones materiales para dar soluciones, falta de motivación de los trabajadores y falta de estimulación de los jefes para compulsar la tarea.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Existen causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica	18	12	67

El 67% identifica disímiles causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del forum, elemento este que limita la creatividad y la disposición para el cambio de las personas en la organización, unido a que no propicia un clima laboral satisfactorio y un alto compromiso con la mejora, aspectos éstos que se establecen como premisas para la introducción del modelo.

4. No se analiza, ni se aprueba en el consejo de dirección toda la información interna y externa de la empresa, lo que demuestra falta de integralidad en el sistema de gestión y dirección de la empresa y reservas de mejoras en el sistema informativo y de comunicación.

Este problema se detecta a partir de la revisión de las actas de los consejos de dirección y diferentes informaciones emitidas por la empresa.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Inadecuada participación de los trabajadores en el proceso de dirección	66	20	30

5. Existen reservas de mejora en la participación de los trabajadores en el proceso de dirección, cuando según las premisas para la introducción del modelo se plantea que la filosofía de gestión de la empresa debe estar basada en la dirección por objetivos, por lo que debe existir en la organización una estrategia integrada, elaborada con la participación activa de los trabajadores en la que se plantean los objetivos estratégicos a largo, corto y mediano plazo y éstos deben estar enfocados hacia el cumplimiento del modelo.

6. El plan de mantenimiento no está adecuado con el reglamento establecido en la empresa.

Detectándose en la revisión del plan de mantenimiento y el reglamento diseñado a este fin, donde establece el formato del plan y la periodicidad de la actualización y la revisión, lo que evidencia incongruencias en la interrelación necesaria que debe existir entre todos los componentes del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

5. No se comunican, ni divulgan en las unidades empresariales de base los riesgos asociados al trabajo; ello dificulta la correcta implementación del sistema de capital humano y la integración de éste con otros sistemas.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
No se identifican los riesgos de seguridad y salud en el trabajo por parte de los trabajadores.	18	3	5

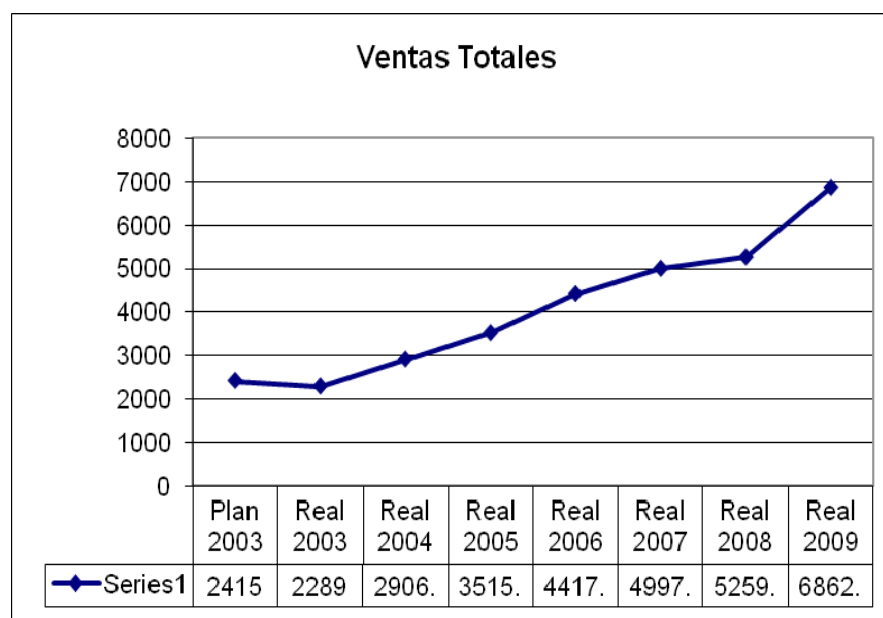
### **2.3.2 Empresa de Producción Industrial de Pinar del Río.**

La Empresa de Producción Industrial de Pinar del Río, brinda servicios de producciones prefabricadas en todo el territorio a las empresas del MICONS y a otros clientes que soliciten sus productos, para ello tiene aprobado el siguiente objeto empresarial:

Producir, transportar y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón u otros materiales, incluyendo su montaje; hormigones hidráulicos y morteros; materiales alternativos y complementarios para todo tipo de edificaciones; efectuar el diseño y proyecto de elementos, sistemas y tecnologías de prefabricación. Esta empresa en su estructura cuenta con cuatro direcciones funcionales y con cinco unidades empresariales de base, de ellas tres plantas de prefabricado, una unidad de aseguramiento y talleres y una carpintería de madera.

Los resultados de la evolución de sus indicadores económicos se grafican a continuación y se resumen estadísticamente en la tabla 1.5 del **Anexo No 12**.

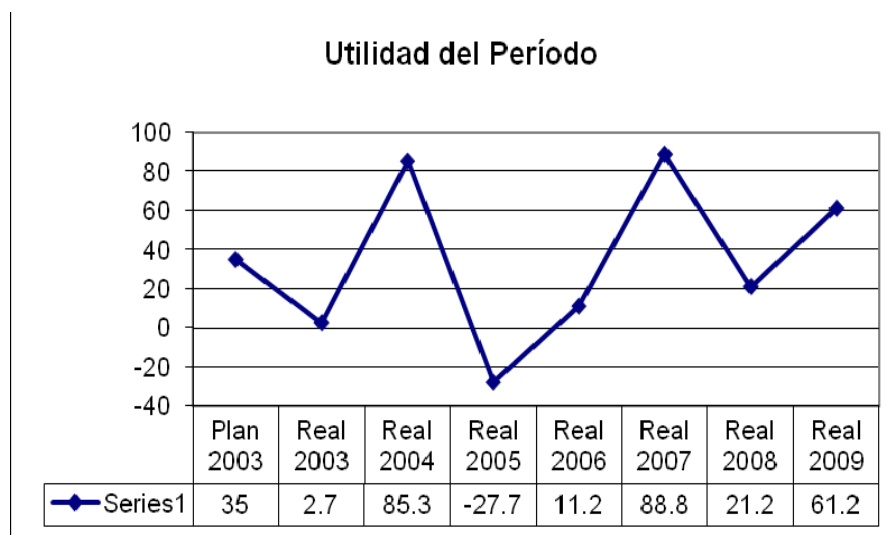
**Gráfico No 8:** Dinámica del indicador ventas totales período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Este indicador muestra un incremento sostenido a partir de la implantación del sistema de perfeccionamiento empresarial.

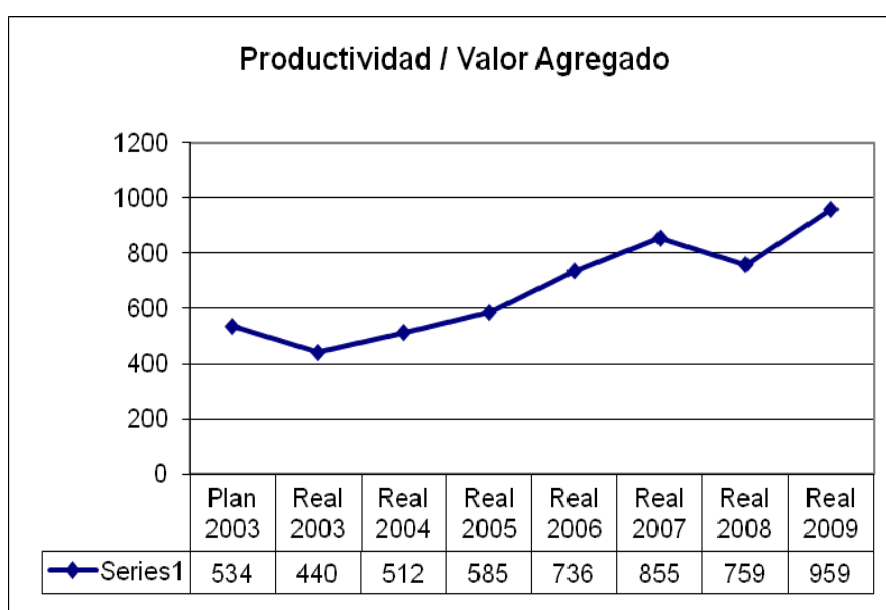
**Gráfico No 9:** Dinámica del indicador utilidad del período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

La inestabilidad en el indicador está dado porque esta empresa ha presentado problemas externos, referidos a los precios del hormigón prefabricado ( hoy resuelto) y el hormigón premezclado ( hoy no resuelto), que ha generado pérdidas a la entidad, debido a que éstos no se han ajustado según el incremento del precio de las materias primas.

**Gráfico No 10:** Dinámica del indicador productividad / valor agregado del período 2001-2009.

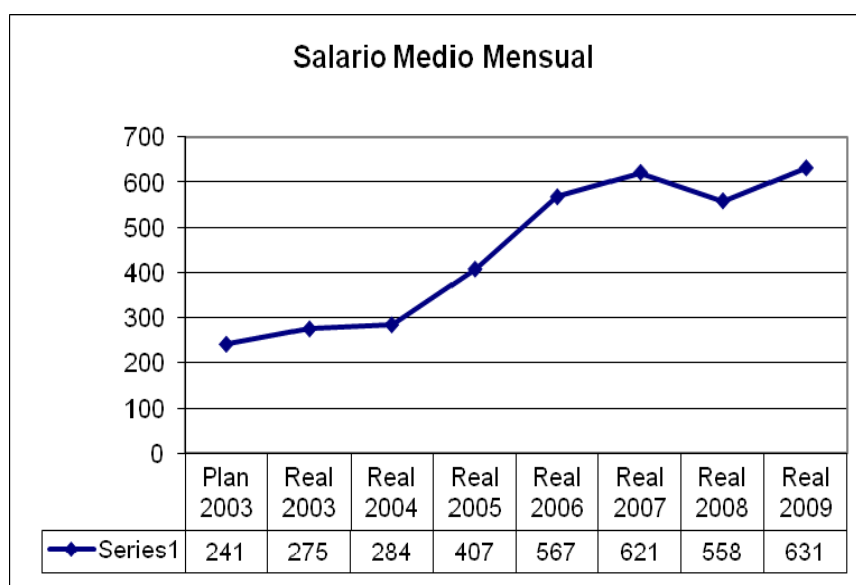


**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Muestra incremento y correspondencia en la correlacion salario medio – productividad.



**Gráfico No 11:** Dinámica del indicador salario medio mensual del período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Su incremento muestra mejoras, lo que impacta positivamente en la calidad de vida y se corresponde con el aporte de la empresa a la sociedad.

A partir de la aplicación de los instrumentos se obtienen los siguientes resultados:

1. El conocimiento por los trabajadores de los valores identificados en la organización, no es suficiente. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número dos de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

Valores identificados	Cantidad de trabajadores encuestados	Cantidad de trabajadores que identifican el valor	Por ciento que representan del total de encuestados
Consagración	86	23	27
Integridad		30	30
Sentido de pertenencia		34	40

2. Existen causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del forum de ciencia y técnica, lo que limita la motivación y la creatividad, algunas causas son: limitaciones materiales y tecnológicas para dar soluciones, falta de motivación de los trabajadores, falta de estimulación de los jefes. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número tres de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Se identifican causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica	60	43	72

3. No es adecuada la organización del trabajo. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número cinco de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
Inadecuada organización de la producción	60	17	28

4. No están identificados los riesgos en todos los puestos de trabajo que existen en las unidades empresariales de base. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número cinco de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

Problema identificado.	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
Identificación por parte de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo.	60	38	63

Existen problemas en el trabajo sindical, no se evidencia en actas todo el alcance de los temas tratados en las asambleas como lo es el análisis con los trabajadores de los indicadores que miden la eficiencia económica del centro, lo que se contrapone con la premisa exigida por el modelo sobre la participación activa de los trabajadores en la dirección.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
Insuficiencias en el trabajo sindical	86	38	44

No se divulgan las acciones establecidas en el manual de identidad corporativa, para lograr una imagen reconocida, el 100 % de los encuestados desconoce las acciones diseñadas en este documento, lo que induce que existen fallas en el sistema de comunicación y por consiguiente no cumplimiento de la premisa referida al conocimiento que deben tener los trabajadores de los principios y enmarcamientos del sistema de dirección y gestión empresarial, según Decreto No 281 y asimismo reservas de mejora en los elementos relacionados con la imagen corporativa y el sistema de mercadotecnia.

5. No son suficientes las acciones de capacitación en cuanto al sistema de dirección y gestión empresarial. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número uno de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1. De un total de 86 encuestados sólo uno contestó correctamente las encuestas realizadas para un 1%.

6. Se desconocen por los trabajadores las funciones y facultades del director de la unidad empresarial de base, lo que demuestra reservas de mejora en la capacitación sobre el sistema de gestión y dirección y el diseño organizacional realizado en la empresa.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
1. Desconocimiento por parte de los trabajadores de las funciones y facultades del director de la unidad empresarial de base.	21	18	86

7. No se evalúa en la unidad empresarial de base las acciones contenidas en el reglamento de estimulación moral, demostrándose fallas en la implementación del sistema de capital humano y su integración con el sistema de métodos y estilos de dirección.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
Desconocimiento por parte de los trabajadores de las acciones contenidas en el reglamento de estimulación moral	60	16	27

### 2.3.3 Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río.

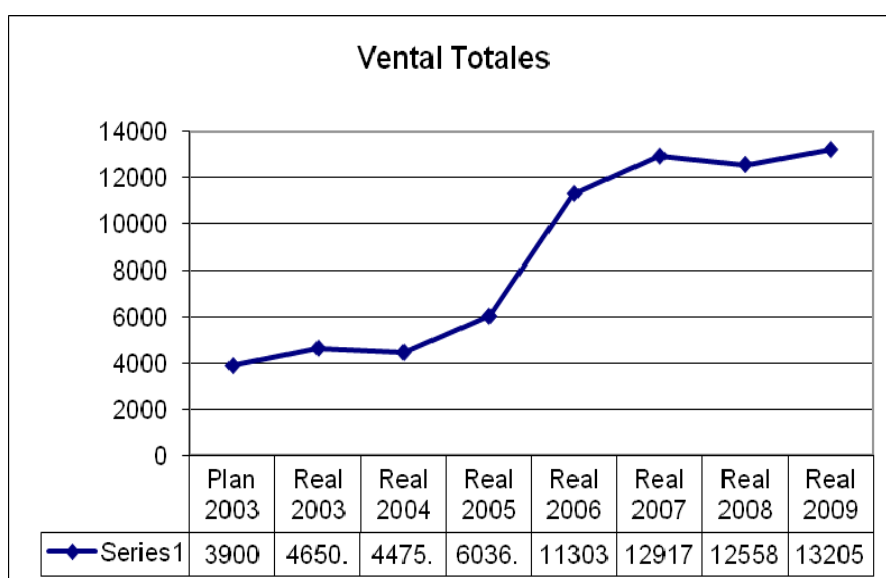
La Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río, brinda servicios de alimentación, gastronomía y alojamiento a los constructores de la provincia, para ello cuenta con el siguiente objeto empresarial:

Ofrecer servicios de alimentación y brindar servicios de alojamiento no turístico, de recreación y de alimentación asociados a éste. Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de conservas, vinos, vinagre, dulces y productos cárnicos. Comercializar de forma mayorista ropa, calzado y artículos de aseo, así como de medios y equipos de protección del trabajo. Producir, procesar y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios. Todo ello a trabajadores y entidades del MICONS.

Para cumplir el objeto aprobado cuenta con una dirección general, una dirección de desarrollo, una de capital humano y otra de contabilidad y finanzas, además tiene en su estructura dos unidades de servicios y una de aseguramiento.

Los resultados de la evolución de sus indicadores económicos se grafican a continuación y se resumen estadísticamente en la tabla 1.6 del **Anexo No 13**.

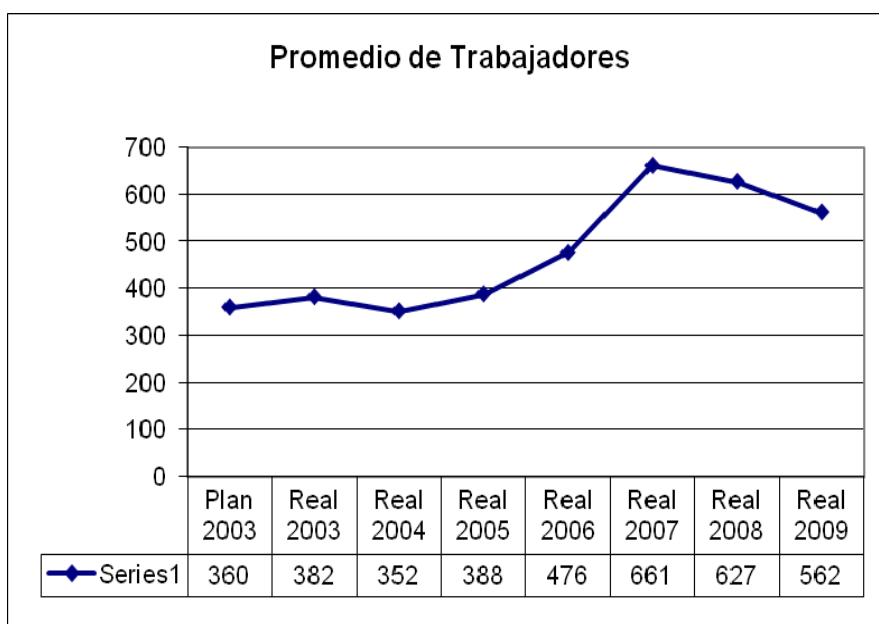
**Gráfico No 12:** Dinámica del indicador ventas totales del período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Al centralizarse en esta empresa todos los servicios de atención a los trabajadores pertenecientes al sistema del MICONS en el territorio y crecer en las ofertas y variedad de los servicios, así como realizar el ajuste de los precios de los servicios de alimentación, tanto en comedores como en cafeterías, acorde al incremento de los precios de los alimentos en el mercado nacional e internacional, se mejora el indicador de las ventas de manera sostenida.

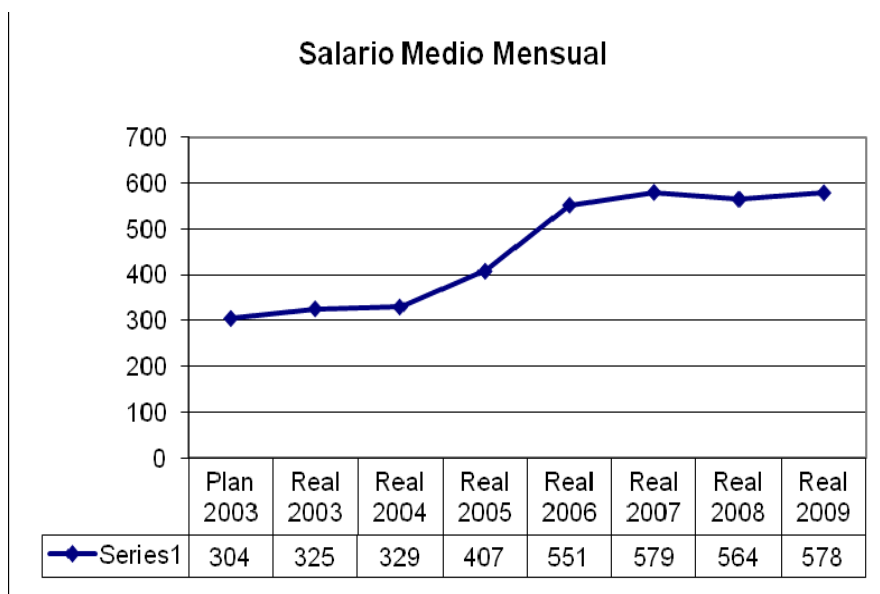
**Gráfico No 13:** Dinámica del indicador promedio de trabajadores del período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Se rediseña la empresa a partir del año 2007, se centralizan los comedores y cafeterías por zonas, de acuerdo a la apertura de obras, se reducen las unidades empresariales de base, lo que hace que disminuya el promedio de trabajadores.

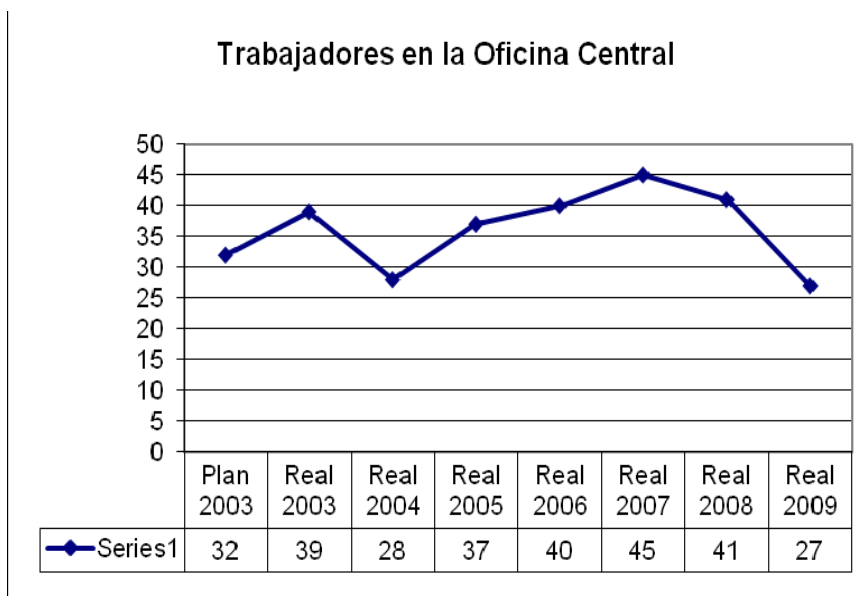
**Gráfico No 14:** Dinámica del indicador salario medio mensual del período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Se incorporan trabajadores de otras entidades no acogidos al pago del incremento por concepto de perfeccionamiento y se ajustan los sistemas de pago a los resultados, lo que incrementa el salario medio.

**Gráfico No 15:** Dinámica del indicador trabajadores en la oficina central período 2001-2009.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las series estadísticas de la empresa.

Se reduce, debido al ajuste de su estructura funcional, lo que disminuye las direcciones funcionales en la oficina central de la empresa, debido a la racionalización de unidades empresariales de base y aplicar el concepto de estructura territorial.

A partir de la aplicación de los instrumentos se obtienen los siguientes resultados estadísticos.

1. No es suficiente el conocimiento por los trabajadores de los valores compartidos identificados en la organización. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número uno de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.2.



Valores identificados	Cantidad de trabajadores encuestados	Cantidad de trabajadores que identifican el valor	Por ciento que representan del total de encuestados
Honestidad	160	56	35
Sentido de pertenencia		107	67
Honradez		87	54
Combatividad		95	59

2. Los estudios de organización del trabajo no se realizan eficazmente y no se elaboran los planes de medidas para la solución de los problemas detectados en éstos, se muestra en revisión de este aspecto en la dirección de capital humano, al no contar con un plan de estudios de organización del trabajo a partir del diagnóstico para incrementar la productividad y no mostrar evidencias de los estudios realizados, esto demuestra debilidades en el sistema de organización de los servicios y capital humano, componentes del modelo que se pretende aplicar.

3. No se divulgan los riesgos de seguridad y salud presentes en cada puesto de trabajo, lo que demuestra fallas en la implementación e integración del sistema de capital humano y el clima laboral satisfactorio que exige el modelo.

Los problemas 2 y 3 referidos con anterioridad dificultan la correcta implementación del sistema de capital humano y la integración de éste con otros sistemas.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican el problema	Por ciento que representan del total de encuestados
Identificación por parte de los trabajadores de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo	110	53	48

4. Los sistemas de pago no están actualizados, ni responden a las condiciones en que se realiza la prestación de los servicios, lo que muestra debilidad en la

integralidad que debe existir en la implementación del sistema de capital humano y la organización de los servicios. Se detectó a partir de la revisión de este aspecto en la documentación propia de los sistemas.

5. No están implantados los sistemas de costos de la calidad, y los de gestión ambiental y gestión de la innovación no muestran avances en su implementación práctica, esto denota falta de integralidad en los sistemas que componen el sistema de gestión y dirección, innovación, calidad y costos.

6. No están establecidos, ni se aplican los principios de producción más limpia.

Lo que se contrapone con el componente de sistema integrado del modelo en lo referido a la implementación del sistema de gestión medioambiental.

7. No se incluyen indicadores en los cuadros de mando de la información para medir la eficacia del sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, lo que no permitirá tener un cuadro de mando integral que permita medir las desviaciones con respecto a los indicadores planificados.

8. Existen causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el forum de ciencia y técnica, como falta de motivación por los trabajadores, limitaciones materiales para dar soluciones y demasiado trámite documental. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema 3 de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

Problema identificado.	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del forum de ciencia y técnica.	110	74	67

9. No son suficientes las acciones de capacitación en cuanto al sistema de dirección y gestión empresarial. De un total de 160 encuestados sólo 79 contestaron correctamente las encuestas realizadas, para un 49%. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número uno de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.1.

10. En cuanto al tema de la comunicación y estilos de dirección, existen problemas tales como: insuficiente participación de los trabajadores en la elaboración de los planes de trabajo y planes de producción, falta de consulta con éstos, insuficiente comunicación entre directivos y trabajadores, no existe un buen desarrollo de los eventos de intercambio entre ambos como los matutinos, no está creado el espacio donde se desarrollen despachos de los trabajadores con el director general, por lo que se concluye que no existe una buena participación de los trabajadores en el proceso de dirección.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Insuficiente participación de los trabajadores en el proceso de dirección.	160	26	16

11. Los trabajadores no tienen un adecuado dominio de las funciones de la unidad empresarial de base y las facultades delegadas a su director por el director general. Se identifica con igual causal de debilidad para la aplicación del modelo, reflejada en el problema número seis de la empresa diagnosticada en el acápite 2.3.2.

Problema identificado	Cantidad de encuestados	Cantidad de encuestados que identifican estas causas.	Por ciento que representan del total de encuestados
Insuficiente conocimiento de las funciones y facultades del director de la unidad empresarial de base.	37	29	78

### **Resumen.**

De acuerdo a los componentes del modelo se clasifican los problemas más repetitivos, resultado de la aplicación de los instrumentos y que se generalizan en las tres empresas seleccionadas.

### **Gestión del conocimiento.**

1. No es suficiente el conocimiento de los trabajadores referentes a los aspectos del sistema de dirección y gestión empresarial, lo que denota debilidades en la **capacitación**, uno de los componentes de la gestión del conocimiento.

No existen evidencias en ningún caso de que en las empresas seleccionadas, se aplique adecuadamente la gestión del conocimiento, en base a identificar dónde están las fuentes de conocimiento tácito y explícito, cuáles pueden identificarse como fuentes externas de información para provocar sinergias con las internas y generar nuevos conocimientos, qué herramientas utilizar para socializar el conocimiento, como en general gestionar éste para transformar la organización en una organización que aprende y facilita los procesos de innovación.

### **Cultura organizacional.**

➤ Existen fallas en uno de los componentes de la cultura organizacional, al no ser suficientes los conocimientos que tienen los trabajadores de los valores compartidos de la organización y no se desarrollan nuevos valores, que aporten al enriquecimiento de la cultura como base para lograr una organización en constante aprendizaje.

### **Liderazgo organizacional.**

- Se detectaron problemas en la participación de los trabajadores en el proceso de la dirección, al no estar integrados todos los elementos que aporten a un liderazgo exitoso y no estar implantados todos los métodos y vías para lograr mejora progresiva en este componente del modelo, que además es premisa para su implantación.
- Se desconocen por los trabajadores las funciones y facultades del director de la unidad empresarial de base, lo que demuestra fallas en el conocimiento del diseño organizacional y propicia conflictos de funcionalidad en la organización.
- En cuanto al tema de la comunicación y estilos de dirección existen problemas tales como: Insuficiente participación de los trabajadores en la elaboración de los planes de trabajo y planes de producción, falta la consulta con éstos, insuficiente comunicación entre directivos y trabajadores, no existe un buen desarrollo de los eventos de intercambio entre ambos como los matutinos, no está creado el espacio donde se desarrollen despachos de los trabajadores con el director general, por lo que se concluye que no existe una buena participación de los trabajadores en el proceso de dirección.
- No se divulgan las acciones establecidas en el manual de identidad corporativa, como elemento de comunicación efectiva, para lograr una imagen reconocida ante el mercado y los clientes.
- **Organización de la producción de bienes y servicios.**
- El plan de mantenimiento, la organización del trabajo y los estudios de organización del trabajo no se realizan eficazmente y no se elaboran los planes de medidas para la solución de los problemas detectados en los estudios realizados. Todo ello debilita el referido sistema, a partir de fallas en tres de sus componentes.

### **Sistema de calidad total y gestión tecnológica.**

- No están identificados todos los riesgos en los puestos de trabajo, existen causas que entorpecen la participación de los trabajadores en el movimiento del forum de ciencia y técnica, lo que limita su creatividad. Demuestra fallas en la integralidad del componente clima laboral e innovación como elemento para la mejora.

### **Resultados de la gestión.**

➤ No se incluyen indicadores en los cuadros de mando de la información para medir la eficacia del sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, de modo que dificulta el componente verificación del modelo, al no lograrse el completamiento necesario en el cuadro de mando integral de la entidad.

En criterio de la autora y habida cuenta de los resultados del diagnóstico y las particularidades de cada una, las tres empresas seleccionadas tienen posibilidades de aplicar el modelo en distintas etapas.

➤ La Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño está en mejores condiciones de aplicar éste, en una primera etapa, por mostrar mayores avances en el diseño de un sistema integrado de gestión y en el cuadro de mando para la verificación de los resultados de su aplicación. Al criterio anterior se une, la ampliación reciente del alcance de su objeto social, con otros servicios de ingeniería y diseño, se argumenta este razonamiento además, si se tiene en cuenta que es la empresa que define el primer eslabón de la cadena del proceso inversionista en el sistema empresarial del sector, por su importancia estratégica, en este sentido, conviene la decisión de priorizar la implantación del modelo en ella.

➤ La Empresas de Producción Industrial, muestra una situación, que aconseja aplicar el modelo en una segunda etapa, debido principalmente a requerir de un tiempo prudencial para dar solución a los siete problemas identificados en el diagnóstico, listados en párrafos anteriores. De igual modo se precisa de la consolidación de dos premisas básicas del modelo, la referida a una nueva organización del trabajo, donde la empresa se oriente a sistemas más participativos con una mayor injerencia por parte de los trabajadores y la aplicación práctica de un liderazgo exitoso y la segunda premisa, referida a la disposición para el cambio y la creación de un clima laboral satisfactorio y un alto compromiso con la mejora. Esta empresa muestra un avance lento en la implementación de los nuevos sistemas descritos en el Decreto No 281 y su infraestructura tecnológica requiere de un financiamiento central para introducir mejoras en su actividad fundamental, la producción de hormigón, lo que depende de la disponibilidad de esta divisa por el MICONS.

➤ En el caso de la Empresa de Servicios a Trabajadores, en el momento del estudio presenta una situación mas desfavorable que las anteriores, en cuanto a la cantidad de problemas detectados en el diagnóstico los que suman once, por lo que para resolverlos debe desplegar acciones que requieren de un tiempo más prolongado, además de necesitar la consolidación de las premisas del modelo referidas al desarrollo de una nueva organización del trabajo, con un enfoque estratégico de la organización y la aplicación práctica de un liderazgo exitoso, una segunda referida al dominio de los principios del sistema de gestión y dirección de la empresa estatal socialista cubana por todos los trabajadores y la tercera que focaliza la necesidad de que los dirigentes, funcionarios y el personal especializado que se seleccione para dirigir la implantación del modelo, debe tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones, aspecto este último que hoy se refleja como el de mayor debilidad en la organización; a lo anterior se suma que en los últimos dos años esta empresa ha estado sometida a un ajuste constante de su diseño organizacional por criterios de territorialidad, necesidad de ajustes y disminución de fuerza de trabajo y centralización de los servicios de atención al hombre de todo el sistema empresarial del MICONS en el territorio, todo lo anteriormente expuesto induce a pensar en la aplicación del modelo en una tercera etapa.

# Capítulo III



## **Capítulo III. Propuesta del procedimiento.**

### **Introducción.**

Este capítulo responde al objetivo específico número tres, para completar el análisis que da respuesta al objetivo general, se realiza el diseño de un procedimiento para la implementación del modelo de gestión consolidada y de alto desempeño en empresas seleccionadas del sector de la construcción de Pinar del Río, dados los resultados positivos de su aplicación en la empresa **TRAYCO**; se identifican las particularidades de cada empresa seleccionada y se propone la implementación del modelo en tres etapas, el procedimiento que se diseña facilita su generalización.

### **3.1 Fundamentación del procedimiento propuesto.**

El modelo de gestión consolidada y de alto desempeño se fundamenta en una profunda revisión de literatura nacional e internacional sobre el tema y en la experiencia teórica y práctica acumulada durante la participación y asesoramiento directo en el proceso de implantación de los sistemas de gestión y dirección de diferentes empresas de la construcción, desde el año 2002 al 2010.

El modelo concibe una filosofía de trabajo basada en la gestión estratégica integral a partir del cumplimiento del Círculo de Deming, en el diseño se proponen cuatro etapas: actuar, planificar, hacer y verificar, sus bases metodológicas se describen en el capítulo No uno detalladamente.

Las bases conceptuales y teóricas fundamentales que soportan el modelo se describen en el capítulo No uno.

El Modelo diseñado funciona bajo los siguientes principios:

- Enfoque sistémico.
- Abarcador (implica a todos).
- Mejora continua y competitividad.

Además, el proceso tendrá un carácter cíclico, bajo dos premisas fundamentales: la mejora continua y la competitividad.

En criterio de la autora, no necesariamente las empresas seleccionadas deben seguir el orden de implantación aplicado en **TRAYCO**, sino que deberán adecuar la implementación acorde a sus características propias y al estadio en que se encuentren éstas en la implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, igualmente se tendrá en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en cada empresa.

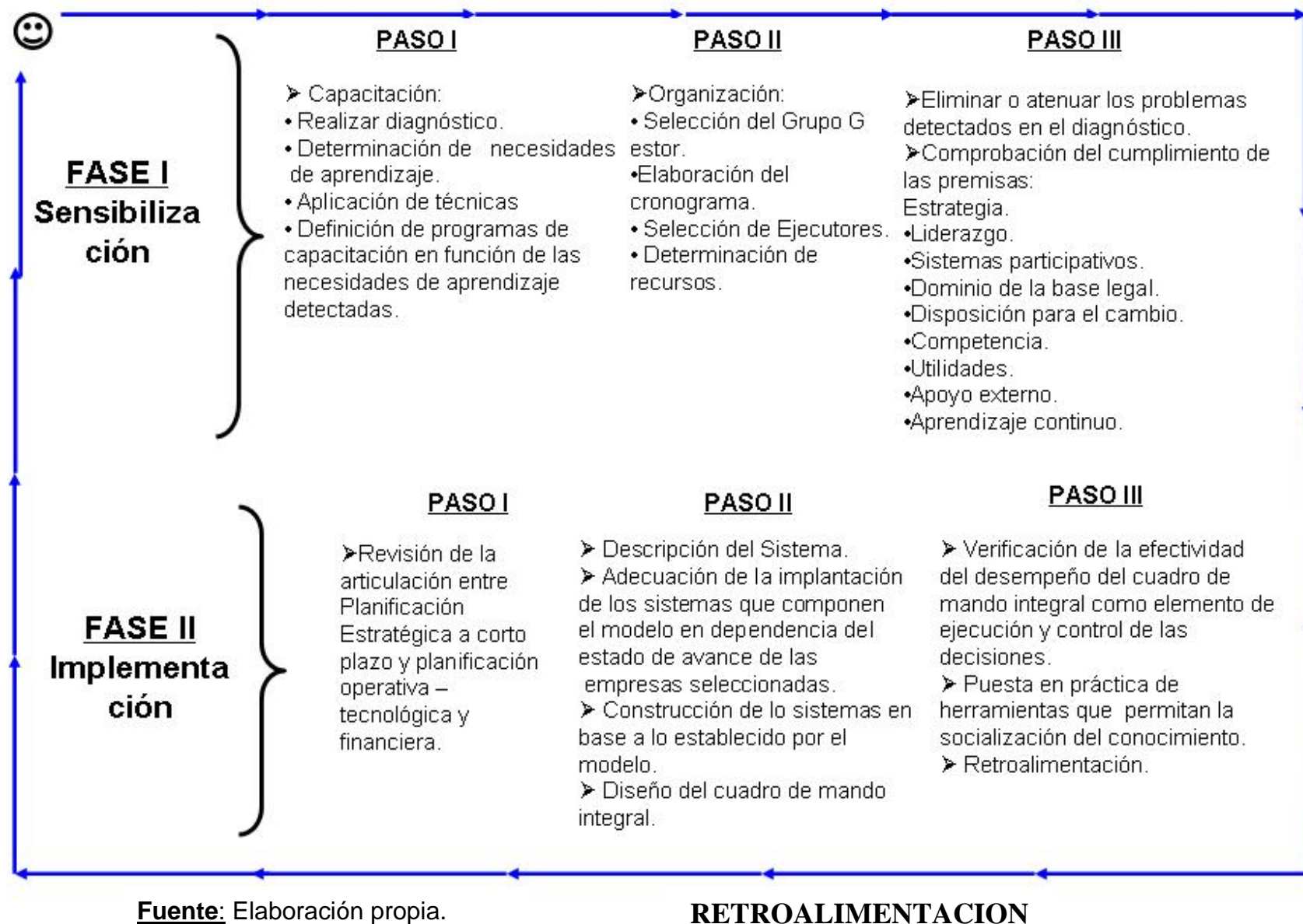
### **3.2 Procedimiento.**

#### **3.2.1 Premisas.**

**El modelo establece para su implementación seis premisas, cuyo cumplimiento se debe tener en cuenta en cada empresa seleccionada para poder implementar éste.** En criterio de la autora, además de mantenerse las descritas en el capítulo uno, deben incorporarse las siguientes:

1. La empresa debe poseer las utilidades necesarias para poder disponer de una parte de estas reservas para desarrollo tecnológico, científico técnico y mejora de las condiciones de clima laboral. De modo que se le facilite la implementación del modelo.
2. La empresa debe tener el apoyo del grupo y debe existir en éste el conocimiento requerido por los directivos y la concientización necesaria de éstos de que el modelo de dirección es útil y necesario para su sistema empresarial, por lo cual apoyará la implementación del mismo.
3. Que exista en la empresa una disposición hacia el fomento de una cultura de aprendizaje continuo, sustentada en valores tales como la creatividad, asociada a la mejora continua y a la conversión del conocimiento en conocimiento inteligente, para la constante transformación de procesos, productos y servicios y la colaboración explícita para la constante socialización del conocimiento, así como la creación y uso de herramientas, que contribuyan a este proceso.

**Esquema No 3.** Diseño del procedimiento.



### **3.2.2 FASE I Sensibilización.**

#### **Paso I.**

**1.1 Capacitación:** La capacitación, como bien establece una de las premisas del modelo, es el primer paso de la fase de sensibilización, todos los implicados en la implantación del modelo deberán estar debidamente capacitados.

**1.1.1 Objetivo:** El objetivo es dotar a las empresas de personal con los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para un desempeño eficiente. Mantener la calificación de cada miembro de la organización y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.

**1.1.2 Descripción:** Debe existir dominio de los principios del sistema de gestión y dirección de la empresa estatal socialista cubana, según Decreto Ley No. 252 y Decreto No. 281, por lo que la capacitación estará enfocada a la preparación de los trabajadores con el contenido de estos dos cuerpos legales, y la preparación específica de éstos en las funciones que realiza desde su puesto de trabajo. La capacitación se dosificará por categoría ocupacional y se diseñarán planes de capacitación para obreros, técnicos, especialistas y directivos, los directivos y especialistas acudirán a formación especializada en centros y con personal especializado y serán los encargados de hacer extensiva la capacitación a obreros y técnicos medios. Para ello se auxiliaban de las escuelas ramales, la universidad y los cursos especializados de los OACE, para lo cual la empresa aplicará las siguientes técnicas:

#### **1.1.3 Técnicas:**

- **Realizar un diagnóstico de determinación de necesidades de aprendizaje** que abarque a todas las categorías ocupacionales.
- **Diseño de un plan de capacitación y adiestramiento** que abarque a todos los trabajadores, con dos enfoques:
  - a) Preparación general en los principios del Decreto Ley 252 y el Decreto No. 281

b) Preparación específica de acuerdo a sus competencias y determinado mediante diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje, a partir del profesiograma del puesto de trabajo que ocupe.

c) Preparación para modificar comportamientos en función del estado deseado de la organización y la cultura que sustenta este propósito.

➤ **Creación del aula de capacitación** y establecimiento de un calendario permanente de preparación con la frecuencia necesaria de acuerdo a los programas de capacitación que se decidan.

➤ **Planificación de los gastos de capacitación**: Estos tienen como fuente los ingresos de las empresas o las reservas autorizadas por el gobierno para este fin.

➤ **Definición de programas de capacitación en función de las necesidades de aprendizaje detectadas.** Los programas se diseñarán en función de las necesidades de aprendizaje detectadas y estarán dirigidos a temas en que la organización en su conjunto muestre debilidades en el conocimiento, bien pudieran ser en temáticas generales sobre gestión empresarial, preparación monotemáticas o en preparación específica de grupos de trabajadores por especialidades en correspondencia con los objetivos que se determinen, los contenidos y las formas se derivarán de estos objetivos, se sugiere emplear diversas formas como rotación en los puestos de trabajo, entrenamientos u otras que incluso son válidas como herramientas para la gestión del conocimiento.

**1.1.4 Ejecutores**: El proceso de capacitación será responsabilidad de la dirección de capital humano, liderado por la alta dirección.

## **PASO II.**

**2.1 Organización.** Este paso es el que define las principales concepciones organizativas para la implementación del modelo, es el que constituye la base de la implementación de éste e impacta directamente sobre los demás pasos del procedimiento, corresponde en éste todo lo relacionado con la organización estratégica y táctica para lograr que el modelo sea implementado de forma ordenada y eficaz.

**2.1.1 Objetivo**: El objetivo es organizar, con enfoque sistémico e integrador las acciones necesarias para implementar el modelo en un orden lógico, con el empleo

de técnicas que faciliten el chequeo de su implementación.

**2.1.2 Descripción:** Para planificar la implementación del modelo se seleccionará el grupo gestor, el cual a su vez determinará los responsables de procesos, según el algoritmo del modelo y establecerá la periodicidad de las reuniones o contactos de trabajo para esclarecimiento de las acciones desarrolladas y chequeo de las tareas del cronograma de implementación, que será elaborado de conjunto por el grupo gestor y consensuado con la alta dirección, este cronograma establece ejecutores, responsables y determina los recursos a emplear en cada tarea del mismo.

**2.1.3 Técnicas:**

➤ **Selección del grupo gestor:** Su composición se determina según el diseño organizacional de la empresa seleccionada y el esquema del modelo, a partir de los diferentes procesos descritos para éste, los que pudieran variar en dependencia del orden de implementación y las características de la empresa seleccionada, pudiera tomarse como referencia la siguiente composición:

**Coordinador General:** Director general de la empresa.

**Miembros:** Directores de áreas de regulación y control.

Representante de la dirección para el sistema integrado de gestión.

Representante de seguridad y salud del trabajo.

Asesor jurídico.

Otros especialistas, (expertos de cada área de regulación y control)

➤ **Elaboración del cronograma de implementación:** Una vez aprobado el grupo gestor por el consejo de dirección, como máximo órgano colectivo de dirección, éste elabora el cronograma de implementación, con un formato que permita explicitar, orden consecutivo, descripción de tareas, fecha de ejecución, responsable y recursos necesarios.

➤ **Selección de ejecutores:** Se seleccionan los ejecutores de cada tarea, éstos pueden ser trabajadores de cualquier categoría ocupacional, que tengan un reconocido prestigio y que sean acreedores de los conocimientos y habilidades que requiere la tarea a ellos asignada en el cronograma, se selecciona además el responsable de chequear cada una, de modo que éste no coincida con el ejecutor de la misma, se recomienda que éstos coincidan con los responsables de procesos,

y a su vez sean miembros del grupo gestor.

- **Determinación de recursos:** Se determinarán todos los recursos necesarios para el cumplimiento de cada tarea del cronograma, tanto humanos, como materiales y financieros.
- **2.1.4 Ejecutores:** El proceso de organización será responsabilidad del director general en su condición de coordinador general del grupo gestor.

### **PASO III.**

#### **3.1 Eliminar o atenuar los problemas detectados en el diagnóstico:**

**3.1.1 Objetivo:** A partir de la identificación de los problemas detectados en el diagnóstico de cada empresa, se determinaran las vías y métodos para atenuar o eliminar éstos.

**3.1.2 Descripción:** Se verifica a partir de los resultados del diagnóstico, los principales problemas de cada empresa y se actúa en consecuencia para atenuarlos o eliminarlos, se elabora un plan de acción con un formato que permita chequear su cumplimiento, donde se describe, problema, su clasificación en interno o externo, de acuerdo a si su solución es inherente o no a la empresa, medida para resolverlo o atenuarlo, ejecutores y responsables, se especifica en él la periodicidad de chequeo y revisión.

**3.1.3 Técnicas:** Para la eliminación de los problemas emanados del diagnóstico se emplean las siguientes técnicas:

- **Divulgación por todas las vías posibles** de los resultados del diagnóstico integral, de manera que sea de conocimiento pleno de todos los miembros de la organización.
- **Trabajo grupal con los miembros del consejo de dirección,** con la finalidad de estudiar todos los problemas y clasificarlos, acorde a su nivel de solución, como externos e internos, proponer la solución de aquellos que se clasifiquen como internos y sea de competencia de los miembros del consejo de dirección la decisión de atenuarlos o solucionarlos.
- **Análisis de causas,** estudio de cada problema y determinación de la causa que lo provoca, para atenuar o eliminar ésta. Pueden utilizarse como técnicas el diagrama de causa-efecto, los grupos nominales entre otras.

- **Trabajo grupal con los miembros de los órganos asesores de dirección,** con la finalidad de estudiar aquellos problemas y causas, que no fue posible solucionar por los miembros del consejo de dirección, por requerir de un análisis más profundo por parte de personal expertos en el tema.
- **Realización de asambleas abiertas con los trabajadores** por centros de producción o servicios y/o áreas de trabajo, donde se identifiquen los problemas propios del área y se realicen propuestas de solución.
- **Creación de los equipos de trabajo autodirigidos** por especialidades y/o áreas de trabajo, para garantizar el estudio constante de problemas y realizar las propuestas de mejora continua, así como el aprendizaje constante.
- **Revisión del estado de cumplimiento del plan de medidas del diagnóstico,** se utilizan herramientas como la encuesta y la entrevista personal para determinar el estado de opinión de los miembros de la organización sobre la efectividad de la solución al problema detectado y determinar nuevos problemas surgidos. A partir de aquí se desarrolla un proceso cíclico donde cada problema que surja nuevo recibe el mismo tratamiento de los detectados en el diagnóstico inicial, de manera que el estudio de los problemas de la organización y su solución se convierta en un estilo de trabajo permanente.
- **3.1.4 Ejecutores:** Eliminar o atenuar los problemas detectados en el diagnóstico es responsabilidad del director general, en su condición de coordinador general del grupo gestor para la implementación del modelo.

#### **4.1 Comprobación del cumplimiento de las premisas.**

**4.1.1 Objetivo.** Comprobar el cumplimiento de las nueve premisas que plantea el modelo para su implementación, se decide cuáles se cumplen totalmente y cuáles requieren de un trabajo para lograr su consolidación. Esta determinación ayuda a decidir por cual componente del modelo es más factible comenzar la implementación.

**4.1.2 Descripción.** Se verifica el cumplimiento de las premisas exigidas por el modelo a partir de aplicación de herramientas como, estudios de expertos, diagnósticos integrales o temáticos, estudio de documentación del sistema, aplicación de guías comprobatorias, exámenes comprobatorios de conocimientos,



encuestas, trabajos grupales y otras. Una vez determinadas las que se cumplen y cuales no, se deciden las acciones a seguir con la implementación del modelo.

#### **4.1.3 Técnicas.**

- **Estrategia:** Se verifica, mediante revisión del documento y entrevistas a directivos y trabajadores que esté formulada la estrategia integrada de la empresa, compartida con los trabajadores y explicitado en cada objetivo el enfoque del modelo y concensuado con la política y los objetivos de calidad de la organización.
- **Liderazgo:** Debe quedar demostrado, mediante entrevistas y encuestas, si hay consenso en que se reconoce a la alta dirección con capacidad para liderar la aplicación del modelo y ésta ejerce un liderazgo exitoso y participativo, su implantación y la integración de los elementos que lo componen.
- **Sistemas participativos:** Se evidencia, mediante encuestas, trabajos grupales, y verificación de documentación la participación activa de los trabajadores en la dirección y la solución de los problemas emanados de los diagnósticos realizados, previos a la aplicación del modelo.
- **Dominio de la base legal:** Se comprueba mediante encuestas y exámenes comprobatorios, si existe dominio de los principios del sistema de gestión y dirección de la empresa estatal socialista.
- **Disposición para el cambio:** La disposición para el cambio y un clima laboral satisfactorio, con un alto compromiso con la mejora de la organización, es verificado mediante estudios de clima organizacional y trabajos grupales.
- **Competencia:** Los dirigentes, funcionarios y el personal especializado que se seleccione para dirigir la implantación del modelo, deben tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones, es verificado con la aplicación de exámenes comprobatorios y con la revisión del currículum de cada responsable de proceso en la organización, así como el cumplimiento de sus acciones de capacitación acorde a sus necesidades de aprendizaje y al perfil de sus competencias laborales.
- **Utilidades:** El estudio detallado de los indicadores que miden la eficiencia de la empresa, permite comprobar, mediante la revisión documental de los estados de resultados económicos y financieros al cierre de cada mes, si la empresa cuenta con utilidades que le permitan crear reservas para su desarrollo.

➤ **Apoyo externo:** Se realiza la comprobación en la organización superior de dirección, mediante encuestas y trabajos grupales, con vistas a determinar si ésta apoya plenamente la implantación del modelo.

➤ **Aprendizaje continuo:** Debe primar en la organización una cultura de aprendizaje continuo, es verificado con la revisión de documentación que muestre evidencias del impacto de la capacitación a través de la comparación de los indicadores de medición de ésta con períodos precedentes, cada trabajador debe tener elaborado su plan de desarrollo individual. Se revisan las acciones y programas emprendidos por la empresa, que caractericen una organización en constante aprendizaje.

**4.1.4 Ejecutores:** La comprobación del cumplimiento de las premisas es responsabilidad del director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

### **3.2.3 FASE II Implementación.**

#### **Paso I.**

##### **1.1 Revisión de la articulación entre planificación estratégica a corto plazo y planificación operativa, tecnológica y financiera.**

**1.1.1 Objetivo:** La articulación entre planificación estratégica a corto plazo y la planificación operativa, tecnológica y financiera, tiene como objetivo supremo garantizar la integración de propósito en función de maximizar cada año la eficiencia, la eficacia y el aporte a la sociedad de la empresa seleccionada para implantar el modelo.

**1.1.2 Descripción:** La coherencia en el diseño de una planificación estratégica a corto plazo, con un ajuste permanente, flexible y operativo de los objetivos para periodos de un año, permite un enfoque dinámico de la gestión estratégica de la empresa y su control, porque facilita el monitoreo constante, además, establece cómo el desarrollo tecnológico, unido a la motivación del capital humano, pueden generar procesos internos que garanticen una situación financiera favorable.

La empresa aplica la dirección por objetivos y como herramienta complementaria a ésta, la dirección por valores. Diseña su planificación estratégica por área de resultado clave para un trienio, cada año ajusta su planificación operativa, elabora el

plan de acción y planifica en su presupuesto los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

**1.1.3 Técnicas:** El diseño de la planificación estratégica se realiza con técnicas de trabajo grupal, donde participa el consejo de dirección de la empresa y expertos designados, así como trabajadores seleccionados de reconocido prestigio, todos ellos componen el grupo de diseño estratégico de la entidad.

El control del cumplimiento de los objetivos, se realiza mensualmente, y se utiliza como técnica el chequeo de éstos en el consejo de dirección. Para facilitar dicho control se utiliza como herramienta el plan temático donde se establece la periodicidad del chequeo de cada objetivo.

**1.1.4 Ejecutores:** El diseño y control de la planificación estratégica es ejecutada por los directores de las áreas de regulación y control de la empresa y es liderada por el director general.

## **Paso II.**

### **2.1 Descripción del Sistema.**

**2.1.1 Objetivo:** El objetivo del sistema es lograr integralidad e integración de los procesos en la empresa, de manera que los productos y servicios derivados de éstos, sean excelentes, y la empresa sea acreedora de una responsabilidad social reconocida por su entorno, que garantice clientes satisfechos, una situación financiera favorable y un resultado final en su gestión con triple enfoque, económico, social y sustentable.

**2.1.2 Descripción:** El sistema está basado en cuatro aspectos relacionados con el capital humano, como parte del capital intelectual, la empresa implementa para lograr sus objetivos el trabajo por competencias, presupone en sus trabajadores una calidad de vida integral, para ello prioriza la atención al hombre y fomenta la creatividad y la participación de todos los trabajadores en la implantación del modelo.

La organización elabora sus planes de producción a partir de las demandas del grupo empresarial de la construcción, que a su vez responde a las demandas, según planificación de obras de los inversionistas de los distintos OACE, acorde al balance de obras que centralmente le asigna el MEP al MICONS. A partir de esta demanda

comienza un proceso de contratación de obras y servicios, cuyo cumplimiento es facilitado en las diferentes empresas acorde al avance que tenga cada una en la implementación del sistema de calidad total y gestión tecnológica, con un objetivo común, prestar servicios y realizar producciones con eficacia.

Basado en estos conceptos la empresa diseña y documenta en un manual único un sistema integrado de gestión, donde la implantación de los sistemas de calidad, capital humano, seguridad y salud del trabajo, gestión de la innovación, medio ambiente y comunicación empresarial, facilitan la integración de la gestión. Este sistema integrado se diseña basado en las NC ISO 9001: 2007, NC ISO 14001: 2005, NC 18000: 2005 y NC 3001:2007, desarrolla un proceso de contratación con un enfoque competitivo y trata de lograr plena satisfacción de clientes a través del estudio y la selección adecuada de los proveedores.

Con la implantación del sistema se logra una cadena de valor agregado con servicios competitivos de excelencia, desarrolla procesos de mantenimiento y renovación tecnológica, prestación de servicios y realización de productos de calidad y una gestión científico técnica innovadora, que tiene su base en la constante transformación del conocimiento en valor.

**2.1.3 Técnicas:** Se utilizarán como técnicas, la elaboración de cronograma de implantación, la identificación e integración de procesos, con enfoque sistémico, el trabajo de los equipos autodirigidos y los responsables de procesos, técnicas participativas, trabajos grupales, encuestas y comprobaciones documentales, auditorias, consultarías, técnicas de bechmarking y estudios de mercado, estudios de organización del trabajo y elevación de la productividad, diagnósticos integrales y monotemáticos, así como estudios de vinculación de los sistemas de pago a los resultados de la producción. La particularidad de cada empresa, su cultura y la preparación de sus directivos recomienda en cada momento de la implantación, las técnicas que pudieran emplearse con mejores resultados.

**2.1.4 Ejecutores:** Son ejecutores del sistema los directivos y expertos designados como jefes de procesos y se monitorea por el grupo gestor.

**3.1 Adecuación de la implantación de los sistemas que componen el modelo en dependencia del estado de avance de las empresas seleccionadas.**

**3.1.1 Objetivo:** Lograr agilidad en la implantación del modelo, donde se aproveche el avance que tenga cada empresa seleccionada en la implantación de los sistemas de acuerdo al Decreto No 281.

**3.1.2 Descripción:** En dependencia del estado de avance de las empresas seleccionadas, éstas realizan la adecuación de la implantación de los sistemas que componen el modelo, según su norma de referencia, en el caso de los que la posean y de acuerdo a la base legal reglamentaria en aquellos que no posean norma, se integran en un solo sistema de gestión, en base a lo establecido por el modelo descrito en el epígrafe 1.2. de este propio capítulo.

Para medir el impacto del sistema integrado de gestión se diseña el cuadro de mando integral.

**3.1.3 Técnicas:** Se utiliza como técnica, para verificar el avance de la implantación en cada empresa, la aplicación de la guía evaluativa diseñada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, la que mide el grado de consolidación de la aplicación del sistema de gestión y dirección, ésta incluye aplicación de encuestas, entrevistas, trabajos grupales y revisión documental.

**3.1.4 Ejecutores:** La comprobación del avance de la implantación del sistema es responsabilidad del director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

#### **4.1 Construcción de los sistemas en base a lo establecido por el modelo.**

**4.1.1 Objetivo:** Adecuar los sistemas ya implantados en la empresa a lo establecido por el modelo.

**4.1.2 Descripción:** La empresa revisa toda la base documental diseñada en cada sistema y adapta ésta a lo establecido por el modelo, para ello revisa las NC ISO 9001: 2007, NC ISO 14001: 2005, NC 18000: 2005 y NC 3001:2007, el Decreto No 281, de 2007, Decreto Ley No 252, de 2007 y toda la legislación complementaria a estos decretos, emitida por los OACE, rectores de cada sistema, así como la legislación vigente del MICOS, como organismo superior de las empresas seleccionadas.

**4.1.3 Técnicas:** Revisión documental, ajuste de mapas y diseño de nuevos procesos.

**4.1.4 Ejecutores:** Son ejecutores de los sistemas en base a lo establecido en el modelo, los directivos y expertos designados como jefes de procesos y se monitorea por el director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

## **5.1 Diseño del cuadro de mando integral.**

**5.1.1 Objetivo:** Que la empresa disponga permanentemente de una síntesis del flujo de información de sus procesos tanto básicos como de apoyo y la identificación, de las actividades que integran estos procesos en las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base, de modo que ésta le permita a los diferentes escalones de mando de la estructura organizativa, apreciar a simple vista, el cumplimiento de los objetivos programados y de los indicadores seleccionados para la toma de decisiones.

**5.1.2 Descripción:** Cada jefe de proceso determina los indicadores para medir el desempeño de cada sistema diseñado y se elabora el cuadro de mando de cada área, se seleccionan los indicadores fundamentales y se decide cuales necesita la alta dirección para dirigir, sobre la base de separar lo poco vital de lo mucho trivial, éstos se integran en un cuadro de mando único, que será utilizado por el director general de la empresa y el grupo, éste debe permitir detectar los indicadores que no marchan conforme a lo planificado, y en consecuencia, intervenir para buscar las soluciones correctivas para eliminar la desviación detectada.

**5.1.3 Técnicas:** Consulta personal con cada jefe de proceso y trabajo grupal con expertos de las áreas de regulación y control para determinar los indicadores requeridos para la toma de decisiones, selección de indicadores por consenso según listas maestras, utilización de sistemas automatizados para lograr integración de indicadores por áreas y facilitar el diseño y el control del cuadro de mando integral mediante gráficos, tablas y señales de alerta.

**5.1.4 Ejecutores:** Son ejecutores de los sistemas en base a lo establecido en el modelo, los directivos y expertos designados como jefes de procesos y se monitorea por el director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

### **Paso III.**

#### **3.1 Verificación de la efectividad del desempeño del cuadro de mando integral como elemento de ejecución y control de las decisiones.**

**3.1.1 Objetivo:** Obtener a través del análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño de cada sistema una valoración de los resultados integrales de la empresa al aplicar el modelo.

**3.1.2 Descripción:** Se realiza el análisis periódico de los indicadores que miden el desempeño de los sistemas y se centra la atención en las señales de alerta, se realiza el análisis de causas y efecto que provocan las desviaciones, se toman las acciones correctivas para resolver la desviación y eliminar la causa que la provoca.

**3.1.3 Técnicas.** Análisis de datos, y aplicación de diagrama causa – efecto, espina de Ichikawa. Se emplearan técnicas de control estadístico y se trabaja fundamentalmente con las series históricas, en los diferentes indicadores, para poder valorar el comportamiento de estos en diferentes periodos de tiempo.

**3.1.4 Ejecutores:** Son ejecutores de la verificación de la efectividad del desempeño del cuadro de mando integral para la toma de decisiones, los directivos y expertos designados como jefes de procesos y se monitorea por el director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

#### **3.2 Puesta en práctica de herramientas que permitan la socialización del conocimiento.**

**3.2.1 Objetivo:** Que la empresa disponga de un sistema donde todos aprenden y el conocimiento adquirido se socialice, de tal modo que todos los miembros de la organización se sientan responsabilizados con el crecimiento de los indicadores de eficiencia de ésta, como resultado de la aplicación práctica de la gestión del conocimiento.

**3.2.2 Descripción:** Se ponen en práctica acciones permanentes que permitan el aprendizaje continuo y la conversión de la información en conocimiento explícito, tales como prácticas sistemáticas de solución de problemas, aprender de experiencias pasadas, aprender de otras empresas y de los clientes y transmitir constantemente el conocimiento por toda la organización. Se seleccionan

indicadores que demuestren el efecto de las acciones de capacitación y la socialización del conocimiento en la empresa.

**3.2.3 Técnicas:** Se utilizan, entre otras, las siguientes técnicas: contactos directos entre trabajadores para transmitir conocimiento de oficios y enriquecer el conocimiento tácito, designación de facilitadores del conocimiento, realización de tormenta de ideas, retroalimentación con clientes, creación de grupos de aclaración de dudas, técnicas de almacenaje de conocimiento en bases de datos documentales y automatizadas, elaboración de boletines que transmitan experiencias prácticas, aprendizaje en el trabajo diario, creación del movimiento de aprendices en oficios básicos, creación de la intranet corporativa de la entidad, creación de comunidades de buenas prácticas, rotación en puestos de trabajo, seminarios, cursos, encuentros de oficios, programas tutorales, revisiones post-acción, reuniones regulares entre áreas, reuniones de resúmenes de proyectos para identificar logros y errores.

**3.2.4 Ejecutores:** Son ejecutores de la puesta en práctica de éstas herramientas, los directivos designados como jefes de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento y se monitorea por el director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

#### **4.1 Retroalimentación.**

**4.1.1 Objetivo:** Tener una constante actualización de cómo marcha la implementación del modelo en la empresa y conocer su impacto en la mejora continua de los resultados integrales de la empresa.

**4.1.2 Descripción:** A través de las revisiones por la dirección, establecidas en el sistema de gestión integrado de la empresa, se determinan las no conformidades y se toman las acciones correctivas para corregir éstas y eliminar las causas que lo provocan, esto se ejecuta de manera cíclica para asegurar la mejora continua de la empresa a través de un proceso de innovación constante.

**4.1.3 Técnicas:** Se combinan todas las técnicas descritas en los epígrafes precedentes, dado que la retroalimentación abarca a todos los componentes del modelo.



**4.1.4 Ejecutores:** Son ejecutores de la retroalimentación, los directivos y expertos designados como jefes de procesos y se monitorea por el director general, en su condición de coordinador del grupo gestor.

**Resumen.**

Una vez identificadas las particularidades de cada empresa seleccionada, según los resultados de su diagnóstico, se puede resumir, que:

No todas las empresas seleccionadas, necesariamente deben seguir el mismo orden en la aplicación de éste procedimiento.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, conviene que la empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño sea la primera en aplicar el procedimiento, dado el avance que posee en la implantación del sistema de gestión integrado, cuestión esta que facilita la aplicación del procedimiento **tal y cual lo propone la autora** de la investigación.

Para el caso de las Empresas de Servicios a Trabajadores (**SERCOMAX**), conviene trabajar en la implementación del modelo **a partir del Sistema de Gestión de la Calidad**, como referente y posteriormente la integración a éste del sistema de seguridad y salud del trabajo y medio ambiente, la estructura de centros de producción y servicios tan dispersa que poseen y la necesidad de financiamiento central para el mantenimiento de su infraestructura de servicios, no le permitirá en un corto período de tiempo, abarcar todos los centros con una mejora inmediata en la identificación y solución de los riesgos asociados al trabajo, el clima laboral y la gestión medio ambiental, así como la adquisición inmediata de medios e insumos para la prestación de un servicio de excelencia de manera integral, requiere además invertir en la centralización de la producción de alimentos (en centros de elaboración) y diversificar surtidos, por lo que tendrán que planificar en sus presupuestos los recursos materiales y financieros necesarios para garantizar la aplicación progresiva del procedimiento para la implantación del modelo.

Se estima que La Empresas de Producción Industrial (**PREFHORM**), aplique el procedimiento **a partir del sistema de capital humano**, en un primer momento y posteriormente logre la integración a éste del sistema de calidad y medio ambiente, lo anterior se argumenta, si tenemos en cuenta que esta empresa presenta

problemas de envejecimiento de su fuerza de trabajo, déficit de reservas listas para promover en los cargos directivos y estancamiento en lo relacionado con la disposición para el cambio, se considera que iniciar la aplicación del procedimiento por el sistema de capital humano coadyuva a la solución de estos problemas, además, a lo anterior se une la necesidad de mejoras tecnológicas en las plantas de prefabricado y hormigón premezclado, así como en el mantenimiento a la construcción civil de las instalaciones de las dos plantas de prefabricado que posee, por lo que tendrán que planificar en sus presupuestos los recursos materiales y financieros necesarios para garantizar la aplicación progresiva del procedimiento para la ulterior implantación del modelo.

# Conclusiones


## **Conclusiones.**

1. El análisis y profundización del marco teórico permitió la concepción de un procedimiento para implantar el modelo de dirección consolidada y de alto desempeño en las empresas seleccionadas del sector de la construcción de Pinar del Río, tanto en la actividad productiva como en la de servicios, en el contexto de las condiciones cubanas.
2. El diseño del procedimiento contempló como premisa, utilizar la base legal reglamentaria del sistema de gestión y dirección a partir de la teoría de la gestión del conocimiento, el cambio en la cultura organizacional, y los enfoques al cliente y el aprendizaje continuo, concretados en el despliegue de sus dimensiones según el Círculo de Deming
3. Se ha obtenido un procedimiento que permite generalizar el citado modelo a partir de las experiencias y los resultados positivos alcanzados en su aplicación en la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (**TRAYCO**), su modalidad de aplicación está en dependencia del diagnóstico para determinar si la empresa cumple o no con las premisas para su implantación.
4. Los métodos empleados para el diagnóstico arrojaron resultados que permitieron caracterizar e identificar los problemas existentes en las empresas seleccionadas, lo cual fundamenta la propuesta de la aplicación del procedimiento diseñado en éstas, de manera escalonada, basado en el diagnóstico mediante la consulta y análisis de informes, estadísticas y documentos, trabajo grupal con los directivos y trabajadores de las empresas, encuestas a directivos y trabajadores.

# Recomendaciones

## Recomendaciones.

1. Profundizar en los conceptos teóricos de las bases del sistema de dirección y gestión empresarial cubano con la finalidad de perfeccionar la concepción del modelo.
2. Trabajar en la eliminación de las debilidades identificadas en el diagnóstico con la finalidad de acelerar la aplicación del procedimiento para la implantación del modelo.
3. Aplicar el procedimiento en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño y validar su efectividad para posteriormente aplicarlo en la Empresa de Producción Industrial de Pinar del Río (**PREFHORM**) y la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río (**SERCOMAX**).



# Referencia Bibliográfica

## **Referencias bibliográficas.**

1. [www.ssmaule.cl/ Noticias/rpp/glosario.doc](http://www.ssmaule.cl/Noticias/rpp/glosario.doc) . Copyright © 2008 – Definición de Modelo.
2. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana. Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba No 41 del 17 de Agosto del 2007.
3. W. Edwards Deming, 1950. Madrid. Calidad Productividad. (La salida de la crisis), 3a. ed, Ed. Díaz de Santos.
4. Stoner S, 1995. México. Administración. Liderazgo, pag 503.quinta edición, Prentice Hall.
5. Kotler, Ph., Bloom, P,1984 New York. Marketing Professional Services. Englewoods Cliffs. N. J. Prentice -Hall. Pág. 36.





# **Bibliografía Consultada**

### **Bibliografía Consultada.**

1. Acle Tomasini, A.1990.Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México. Edición Grigalbo S. A.
2. Ardersen, A. 1997.La Calidad en España. Desarrollo de una cultura de calidad. Madrid. Editorial. Cinco Días.
3. Bañegil, P. T. 2003. Estrategias, Conocimiento e Innovación, Tribuna debate, Número 19, Octubre – Noviembre.
4. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana. Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba .No 41 del 17 de Agosto del 2007. Artículos. 56 – 65.
5. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007. Decreto- Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. La Habana. Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba .No 41 del 17 de Agosto del 2007. Artículos. 11- 25
6. Cuesta, A. 2001. Gestión por Competencias. La Habana. Cuba. Editorial. Academia. 5-24. p.
7. Cuesta. A. 2005. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. La Habana. Cuba. Editorial Academia. 23-58.p.
8. Delgado, F. 2009. Variable determinante en la Competitividad. Comisión Nacional de Información científico técnica del frente de proyectos. Centro de transferencias de tecnología de obras para el transporte Innovación Tecnológica.
9. Diagnóstico de Perfeccionamiento Empresarial. Grupo Empresarial de la Construcción Mayo 2005. Pinar del Río.
10. Díaz Llorca, Carlos. Los valores compartidos [en línea].19 de septiembre 2003. Disponible en:< [http: // www.calidad.org](http://www.calidad.org). [Consulta 9 de mayo de 2009]

11. Díaz, M. 2004. La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología, La Habana 120h. Tesis (en opción al grado científico de doctora en Ciencias Psicológicas)
12. Estrategia Integrada del Grupo Empresarial de la Construcción 2008-210. Revisión 3, Enero 2008. Pinar del Río. Cuba.
13. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Grupo Empresarial de la Construcción 2005. Capítulo I Organización General. Agosto 2005. Pinar del Río. Cuba 1-25 p.
14. Faloh. R. 2004. Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento. La Habana. Editorial Academia. 5-23. p.
15. Faloh. R. García E. Fernández M. C. Montalvo. L. 2000. La Interfase un recurso para la innovación y la competitividad de la Empresa una primera aproximación a la situación en Cuba. La Habana. Editorial Academia. 60-79. p.
16. Feigenbaum, Armand Vallin: 1986. Control Total de la Calidad. México. Editorial CECSA.
17. Giral Barnes, J. Eroles. A. Estivill V. Lapuente. L. Viesca .G. 2000. Su Empresa ¿De clase mundial? .La Habana. Editorial. Academia. 45- 50 p.
18. Gómez, J. 2004. Gestión Empresarial. [en línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/emp/gesempresarial.htm> [Consulta: 20 de abril 2006].
19. Gonzáles Q. G. Abascal Rivero. B. 2003. La Gestión de la Innovación y la generalización de resultados. La Habana. CITMA. Ponencia. 2-532. p.
20. González. A. J. 1996. La comunicación positiva y el entorno Organizacional. Razón y Palabra, Número 4, Año 1, Septiembre-Noviembre.
21. Guildea, Robert L. 1994, "Consumer Survey Confirms Corporate Social Action Affects Buying Decisions," Public Relations Quarterly 39(4), pp. 20-21.
22. Heredia. R. 1995. Dirección Integrada de Proyectos-DIP- Project Management. España. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Segunda Edición. 149-176 p.

23. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocsgerl/teocalidad.htm> de abril de 2006 [Consulta: 26 de febrero de 2009].
24. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>. Consulta: [19 de Abril de 2009].
25. Ivanovich, John M. y Peter Lorenzi: 1996. "Gestión: Calidad y Competitividad". Copyright, Mosby - Doyma Libros, S. A.
26. Juran Joseph, A. Blanton. 2001. Total Quality Management. McGraw-Hill, professional book group.
27. Juran, J. M. 1993 "Manual de Control de Calidad". Madrid. 4ta. Edición (Vol. 1).
28. Juran, J. M. 1991 "Porqué fracasan las iniciativas de Calidad", Barcelona. Ediciones Gestión.
29. Ladrón de Guevara M. A, 2005. Barcelona. España. La Responsabilidad Social Corporativa desde de la Perspectiva del Marketing: ¿cómo y cuánto valora el consumidor las actuaciones de RSC?, Documento de trabajo N° 24, Departamento de Economía y Empresa, Universidad Pompeu Fabra.
30. Morris, Daniel y Joel Brandon. 2007. Santa Fé de Bogotá, Colombia. "Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios". ED. Mc Graw-Hill. Interamericana, S. A.,
31. NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos-Vocabulario. Vig. 2007.
32. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Requisitos. Vig. 2007.
33. Parisca. S. Gómez. D. Laverde. J. Fernández. M. 1995. La Habana, Cuba. Gestión tecnológica y Competitividad. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial. Editorial Academia. 8-59. p.
34. Pérez Hernández, R. 2001. Conocimientos y Habilidades en las Competencias Laborales. Cimientos (CU) 2 (3): 46-47.
35. Picart Ramos, Ana G. 2004. La Gestión del Cambio en **TRAYCO**. Pinar del Río 120h. Tesis (en opción al grado de Master en Ciencias de Dirección). Universidad de Pinar del Río.

36. Robin, D. P. y R. E. Reidenbach.1987. "Social responsibility, ethics and marketing strategy: closing the gap between concept and application," Journal of marketing 51, pp. 44-59.
37. Rojas Carmona, E.2004. Diseño organizacional del sistema de la construcción de la provincia de Pinar del Río 120h. Tesis (en opción al grado de Master en Ciencias de Dirección). Universidad de Pinar del Río.
38. Taller de Practicas empresariales con visión social, GECYT, 2007: Intervención de Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, [videocasete VHS]. La Habana (CU). son. color.
39. Taller Hacia un modelo cubano de gestión integrada del Capital Humano, (1: 2007: La Habana, 23-28 abril).La Habana. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. Morales Cartaya. A. 2007. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Ponencia 120 p.
40. Valenti, P. 2009. Gerenciamiento de la Innovación para la Competitividad Empresarial. Revista del Centro de Estudios de Ingeniería declarada de interés de la Facultad Tercera Época No 2.
41. X Encuentro nacional de Gestión del conocimiento y Empresas de Alto desempeño (10: 2006: La Habana, Octubre, 2007). Ministerio de Ciencia tecnología y medio ambiente.

# Anexos

## **ANEXO No 1**

**Tabla 1.1. Indicadores de eficiencia de la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río.**

**Tabla resumen de los indicadores económicos de la Empresa de Transporte de la Construcción.**

No	Indicador	UM	Plan Expdte 2003	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Real 2009
1.	Ventas Totales	MP	5770	9805.6	11799.2	16420.3	18039.7	6103.2	6927.4	9601.8
2.	Ingresos Totales	MP	5770	9817.6	11799.2	16420.8	18040.4	6135.8	6928.7	9601.9
3.	Gastos Totales	MP	5758.4	9797.3	11817.7	16399.9	18010	6082.6	6889	9510.4
4.	Gastos Totales / Ingresos Totales	P	0.99799	0.99793	1.00157	0.99873	0.99831	0.99133	0.99427	0.9904
5.	Utilidad del Período	MP	10	20.3	-18.2	20.9	30.4	53.2	39.7	91.5
6.	Utilidad / Ventas	P	0.001	0.002	-0.002	0.001	0.002	0.009	0.006	0.01
7.	Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo	%	25	25	25	15	5	10	25	25
8.	Producción Bruta	MP	2457.5	3138.4	2638.4	3185.2	3102.8	4813.3	6578.4	9203.6
9.	Gasto Material	MP	808.9	1099.7	543.2	561.2	567.7	928	1204.5	2083
10.	Servicios Recibidos	MP	235	440	303.4	442.3	392	528.1	823.4	1502.3
11.	Valor Agregado	MP	1413.6	1598.7	1791.8	2181.7	2143.1	3357.2	4550.5	5618.3
12.	Promedio de trabajadores	UNO	220	263	221	225	198	327	380	452
13.	Productividad a partir del valor agregado	P	535	507	676	808	902	856	998	1036
14.	Fondo de salarios	MP	867.9	1005.7	897.1	1180.6	1366.2	2415	2894.7	3583.2
15.	Salario medio mensual	P	329	319	338	437	577	615	635	661
16.	Coefficiente Salario / Valor Agregado	P	0.613	0.629	0.5	0.541	0.637	0.719	0.636	0.638
17.	Cantidad de trabajadores en la Oficina Central de la Empresa	UNO	35	28	31	46	47	31	32	32
18.	Cantidad de cargos dirigentes	UNO	12	14	14	15	14	19	18	21
19.	Trabajadores disponibles	UNO	0	0	0	0	45	17	0	0

## **ANEXO No 2**

**Tabla 1.2.** Resultados de eficiencia de los indicadores seleccionados en el grupo.

<b>Indicadores</b>	<b>Incremento (%) después de aplicado el perfeccionamiento empresarial (proyecto de perfeccionamiento empresarial vs. real 2009)</b>						
	<b>ECOAI No1</b>	<b>ECOAI No 2</b>	<b>ESID</b>	<b>EPI</b>	<b>EST</b>	<b>ETC</b>	<b>GEC</b>
<b>Ventas</b>	58	38	37	184	239	66	93
<b>Utilidades</b>	276	4	70	75	166	815	284
<b>Productividad</b>	85	9	54	80	92	94	55
<b>Valor Agregado</b>	68	22	8	164	200	297	93
<b>Salario Medio</b>	74	35	7	162	90	101	72



### **ANEXO 3**

#### **ENCUESTA APLICAR A LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Estimado Compañero(a):

Empresa: \_\_\_\_\_

Nos encontramos realizando un control sobre la consolidación del proceso de perfeccionamiento empresarial de su empresa y es muy importante conocer las opiniones de los trabajadores sobre diferentes aspectos. En correspondencia con este planteamiento le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

Datos personales del encuestado

Categoría ocupacional: Dirigente ( ) Técnico ( ) Administrativo ( )

Nivel educacional: Secundario ( ) Téc. Medio ( ) Preuniversitario ( ) Otro ( )

1. Sobre las funciones y facultades de la unidad empresarial de base diga cuáles de los siguientes enunciados corresponden a funciones y cuáles a facultades:

\_\_\_\_\_ Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.

\_\_\_\_\_ Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados.

\_\_\_\_\_ Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión.

\_\_\_\_\_ Aplicar las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el gobierno, así como de las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa.

\_\_\_\_\_ Evaluar el desempeño de cada trabajador.

\_\_\_\_\_ Aprobar la creación de los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de la unidad.

2. Sobre el funcionamiento del consejo de dirección en la unidad empresarial de base diga:

- a) Este se reúne \_\_\_\_\_ vez (ces) al mes.
- b) El consejo de dirección lo preside \_\_\_\_\_.
- c) En el consejo de dirección participan con voz pero sin voto trabajadores de reconocido prestigio V\_\_\_\_ ó F\_\_\_\_\_.

d) En el consejo de dirección son evaluados temas como:

(Marque verdadero ó falso)

\_\_\_\_ Las medidas para la elaboración y control del plan anual.

\_\_\_\_ Las medidas para la aplicación y generalización de los logros de la ciencia y la técnica.

\_\_\_\_ Las medidas para implantar y desarrollar el sistema de gestión de calidad.

\_\_\_\_ Las medidas para garantizar el control interno.

\_\_\_\_ En este se analizan y deciden las compras necesarias para la unidad empresarial de base en divisas.

3. Con respecto al plan de reuniones de la unidad empresarial de base diga verdadero (V) ó falso (F):

\_\_\_\_ El plan de reuniones se aprueba en el mes de marzo por el director de la unidad empresarial de base.

\_\_\_\_ El plan de reuniones se aprueba en el mes de enero por el consejo de dirección de la unidad empresarial de base.

\_\_\_\_ El plan de reuniones recoge el calendario de reuniones del consejo de dirección, reuniones sindicales, de organizaciones políticas y otros órganos colectivos de la unidad empresarial de base en el año.

4. Sobre la aplicación de la dirección por objetivos diga:

Los objetivos de trabajo de la unidad empresarial de base se elaboran para períodos de 1 año\_\_\_\_, 5años\_\_\_\_.

Estos se elaboran Con\_\_\_\_ Sin\_\_\_\_ la participación de los trabajadores.

Su cumplimiento es objeto de análisis en el consejo de dirección: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

Se le informa a los trabajadores en los matutinos: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

5. Como evalúa Ud. la participación de los trabajadores en las propuestas del plan anual:\_\_\_\_ Activa, \_\_\_\_ Pasiva, \_\_\_\_ Media.

a) Como evalúa el comportamiento de los costos y los gastos con respecto al plan: Adecuado\_\_\_\_, No adecuado\_\_\_\_.

6. Mencione algunas acciones que se realizan en la unidad empresarial de base para reforzar los valores compartidos y crear nuevos valores en sus trabajadores:

---

---

7. En la unidad empresarial de base están implantadas las acciones que garanticen una correcta imagen corporativa de modo que se cumpla con el manual de identidad en sus instalaciones, diseño de la documentación.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Medianamente \_\_\_\_

Mencione algunas

---

## **ANEXO No 4**

### **ENCUESTA APLICAR A LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Estimado Compañero(a):

Empresa: \_\_\_\_\_

Nos encontramos realizando un control sobre la consolidación del proceso de perfeccionamiento empresarial de su empresa y es muy importante conocer las opiniones de los trabajadores sobre diferentes aspectos. En correspondencia con este planteamiento le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

Datos personales del encuestado

Categoría ocupacional: Operario ( ) Servicios ( )

Nivel educacional: Secundario ( ) Téc. Medio ( ) Preuniversitario ( ) Otro ( )

1. Evalué el sistema de estimulación moral en la unidad empresarial de base: Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_. Sugiera al menos tres acciones para mejorarlo.

---

---

2. Como considera Ud. el funcionamiento y resultados alcanzados por el forum de ciencia y técnica y la ANIR en su centro: B\_\_\_\_, R\_\_\_\_ o M\_\_\_\_.

a) Participa Ud. en el forum de ciencia y técnica: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_

b) Es estimulado Ud. por su jefe para participar en el forum: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

c) Las soluciones que Ud. da se generalizan: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_, No son generalizables\_\_\_\_.

d) Marque las causas que Ud. considera entorpecen la participación de los trabajadores en el forum:

\_\_\_\_ Falta de motivación por los trabajadores.

\_\_\_\_ Falta de estimulación por los jefes.

\_\_\_\_ Limitaciones materiales para dar soluciones.

\_\_\_ No entendimiento de que el forum es necesario.

\_\_\_ Falta de credibilidad de las soluciones.

\_\_\_ Demasiado papeleo.

\_\_\_ Estimulación injusta.

\_\_\_ Poco interés en generalizar los soluciones.

\_\_\_ Poca estimulación moral y materia.

Otras. Menciónelas

---

---

3. Se realizan en la unidad empresarial de base estudios de organización de la producción: Si\_\_\_, No\_\_\_.

a) Se tiene en cuenta su opinión en los estudios de organización de la producción o los servicios que presta la unidad empresarial de base Si\_\_\_, No\_\_\_.

b) Conoce las medidas derivadas de estos estudios: Si\_\_\_, No\_\_\_.

c) Se aplican rápidamente estas medidas en la unidad empresarial de base: Si\_\_\_, No\_\_\_.

d) Considera Ud. que estos tienen un impacto positivo en los resultados de la unidad empresarial de base. Si\_\_\_, No\_\_\_.

e) Considera Ud. que aún existen reservas organizativas en las producciones o servicios que presta la unidad empresarial de base : Si\_\_\_, No\_\_\_.

Cuáles:

---

4. Cuenta la unidad empresarial de base con un plan de mantenimiento de medios y equipos: Si\_\_\_, No\_\_\_

a) Se realiza el mantenimiento de los muebles, inmuebles y equipos Si\_\_\_, No\_\_\_, Regularmente\_\_\_.

b) El estado técnico de los equipos es: Bueno\_\_\_, Regular\_\_\_, Malo\_\_\_

- c) Existe un grupo de personas en la unidad empresarial de base encargadas del mantenimiento: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

5. Que sistema de pago se le aplica a Ud:

\_\_\_\_ A destajo

\_\_\_\_ Por resultados generales de eficiencia. Menciones el indicador formador. \_\_\_\_\_

6. Considera Ud. que su plan de capacitación es el adecuado: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

a) Considera Ud. que necesita acciones de capacitación: Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

Cuáles

\_\_\_\_\_

7. Diga cuáles son los mayores riesgos de seguridad y salud asociados a su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

8. Como evalúa Ud. la comunicación entre la dirección y los trabajadores:

B\_\_\_\_, R\_\_\_\_, M\_\_\_\_

Mencione acciones para mejorar este aspecto:

\_\_\_\_\_

9. Considera usted que la dirección de su unidad empresarial de base está encaminando correctamente las acciones para mejorar la eficiencia, elevar la productividad, la mejora en las condiciones de trabajo y con ello el impacto en la sociedad. Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_, Medianamente\_\_\_\_.

10. En la unidad empresarial de base están implantadas las acciones que garanticen una correcta imagen corporativa de modo que se cumpla con el manual de identidad en sus instalaciones, diseño de la documentación. Si \_\_\_\_ No \_\_Medianamente \_\_\_\_

Mencione algunas \_\_\_\_\_

## **ANEXO 5**

### **ENCUESTA A APLICAR POR EL EQUIPO EVALUADORA LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **Estimado Cliente:**

Nos encontramos realizando un control, en correspondencia con la metodología de control a las empresas que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial, a las empresas. Uno de los requisitos que establece la metodología consiste en conocer los niveles de satisfacción que poseen los clientes con respecto a los productos de la organización que evalúa.

Por ello le estamos solicitando, en su condición de cliente de la misma, que responda usted con objetividad a las siguientes preguntas.

Organización cliente: \_\_\_\_\_

Persona de contacto: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tiempo lleva su organización siendo cliente de esta empresa?

(4.14.79) \_\_\_\_\_

2. ¿Califique de 1-5, considerando 5 como el mayor valor cada uno de los atributos de los productos y/o servicios que recibe de esta empresa que se relacionan a continuación?

(4.17.98)

- a) \_\_\_\_\_ La rapidez de respuesta a su solicitud.
  - b) \_\_\_\_\_ La calidad del producto o servicio que recibe.
  - c) \_\_\_\_\_ Los precios de sus productos/servicios.
  - d) \_\_\_\_\_ La imagen del producto.
  - e) \_\_\_\_\_ El servicio pos venta.
  - f) \_\_\_\_\_ Las prestaciones adicionales que ofrece.
  - g) \_\_\_\_\_ Otros aspectos.
-

a) 3. ¿Cómo evaluaría usted el nivel de satisfacción:

- a) Realizar diagnóstico.
- b) Determinación de necesidades de aprendizaje.

4. ¿De los siguientes argumentos, señale cuáles fueron determinantes en la elección de esta empresa como proveedora de productos/servicios? (4.17.98)

Argumentos	Determinante	Argumentos	Determinante
Ética de sus directivos		Es la que utilizan sus competidores	
Gestión de marketing de la empresa		Facilidades de pago	
Sistema de calidad certificado		Consejos de terceros	
Marca reconocida		Es la única que existe	
Facilidad de contactos		Experiencia reconocida	
Por políticas nacionales		Otros	

5. ¿Cómo usted evaluaría el nivel de distinción de los productos/servicios? (4.17.95; 4.17.97)

	<b>TODOS</b>	<b>LA MAYORÍA</b>	<b>ALGUNOS</b>
Sus productos se distinguen en el mercado por sus atributos (precio, presentaciones, calidad y rapidez)			

6. ¿En qué escala considera que se encuentra el nivel de esta empresa respecto a lo que usted conoce como estándares internacionales para los mismos productos/servicios? (4.17.98).

Superior \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Inferior \_\_\_\_\_

7. ¿Qué importancia relativa como proveedor tiene esta empresa para su organización?

Muy alta \_\_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_



## **ANEXO 6**

### **ENCUESTA A APLICAR POR EL EQUIPO EVALUADOR A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **Estimado Cliente:**

Nos encontramos realizando un control, en correspondencia con la metodología de control a las empresas que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial, a las empresas. Uno de los requisitos que establece la metodología consiste en conocer los niveles de satisfacción que poseen los clientes con respecto a los productos de la organización que evalúa.

Por ello le estamos solicitando, en su condición de cliente de la misma, que responda usted con objetividad a las siguientes preguntas.

Organización cliente: \_\_\_\_\_

Persona de contacto: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tiempo lleva su organización siendo cliente de esta empresa?

(4.14.79) \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia le ha solicitado productos/servicios?

(4.14.79)

3. ¿Califique de 1-5, considerando 5 como el mayor valor cada uno de los atributos de los productos y/o servicios que recibe de esta empresa que se relacionan a continuación?

(4.17.98)

a) \_\_\_\_\_ La rapidez de respuesta a su solicitud.

b) \_\_\_\_\_ La calidad del producto o servicio que recibe.

c) \_\_\_\_\_ Los precios de sus productos/servicios.

d) \_\_\_\_\_ La imagen del producto.

4. ¿Cómo evaluaría usted el nivel de satisfacción respecto a los productos/servicios que recibe?

(4.14.76; 4.14.77; 4.14.79)

Insatisfechos \_\_\_\_\_ Conformes \_\_\_\_\_ Satisfechos \_\_\_\_\_

5. ¿De los siguientes argumentos, señale cuáles fueron determinantes en la elección de esta empresa como proveedora de productos/servicios? (4.17.98)

Argumentos	Determinante	Argumentos	Determinante
Ética de sus directivos		Es la que utilizan sus competidores	
Gestión de marketing de la empresa		Facilidades de pago	
Sistema de calidad certificado		Consejos de terceros	
Marca reconocida		Es la única que existe	
Facilidad de contactos		Experiencia reconocida	
Por políticas nacionales		Otros	

6. ¿Cómo usted evaluaría el nivel de distinción de los productos/servicios? (4.17.95; 4.17.97)

	<b>TODOS</b>	<b>LA MAYORÍA</b>	<b>ALGUNOS</b>
Sus productos se distinguen en el mercado por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez)			

7. ¿En qué escala considera que se encuentra el nivel de esta empresa respecto a lo que usted conoce como estándares internacionales para los mismos productos/servicios? (4.17.98).

Superior \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Inferior \_\_\_\_\_

8. ¿Qué importancia relativa como proveedor tiene esta empresa para su organización?

Muy alta \_\_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_

## **ANEXO 7**

### **ENCUESTA A APLICAR POR EL EQUIPO EVALUADOR A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **Estimado Cliente:**

Nos encontramos realizando un control, al Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, en correspondencia con la metodología de control a las organizaciones que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial.

Uno de los requisitos que establece la metodología consiste en conocer los niveles de satisfacción que poseen los clientes, con respecto al cumplimiento de la misión del Grupo Empresarial de la Construcción,

Por ello le estamos solicitando, en su condición de cliente interno del mismo, que responda usted con objetividad a las siguientes preguntas.

Organización cliente: \_\_\_\_\_

Persona de contacto: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Califique de 1-5, considerando 5 como el mayor valor , cada uno de los atributos de los servicios que recibe del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, que se relacionan a continuación?

- a) \_\_\_\_\_ La rapidez de respuesta a sus solicitudes.
- b) \_\_\_\_\_ La calidad del asesoramiento metodológico que recibe.
- c) \_\_\_\_\_ La calidad de los controles que recibe.

2. ¿Evalué el grado de satisfacción que Ud. tiene como cliente de las diferentes áreas de regulación y control del grupo?

Dirección General	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Operaciones	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Contabilidad y Finanzas	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Capital Humano	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección Energética	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Organiz. Y Perfeccion.	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Equipos	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____
Dirección de Desarrollo	Insatisf.____ Conformes ____ Satisfechos____

3. ¿Cómo evaluaría usted el nivel de satisfacción respecto a los servicios que recibe del Grupo integralmente?

Insatisfechos\_\_\_\_\_ Conformes \_\_\_\_\_ Satisfechos\_\_\_\_\_

4. Si tiene alguna otra opinión que desee expresar, hágalo a continuación

---

---

---

5. ¿Qué mejoras considera usted como empresario se deben implantar en cuanto al trabajo del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, hacia las Empresas.

---

---

---

---

---

**NOTA:** Consideramos que los resultados de esta encuesta, haya sido consensuados con su equipo de dirección.

## **ANEXO NO 8**

**Tabla 1.7. Personal encuestado como cliente del grupo.**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Emp. de Serv. de Ing. y Diseño</b>	<b>Emp. de Prod. Industrial</b>	<b>Emp. de Serv. a Trabajadores.</b>	<b>Grupo Empresarial del MICONS</b>
Total de trabajadores	212	307	516	104
Total de encuestados	137.0	171.0	221.0	82.0
%	64.62	55.70	42.82	78.84
Dirigentes	29	17	36	10
%	21.16	9.94	16.28	12.19
Técnicos	55	33	72	67
%	40.14	19.29	32.57	81.70
Administrativos	9	9	12	
%	6.56	5.26	5.42	
Operarios	19	95	29	
%	13.86	55.55	13.12	
Servicios	25	18	72	5
%	18.24	10.52	32.57	6.09
<b>Nivel educacional</b>				
Preuniversitario	38	40	62	1
%	27.73	23.39	28.05	1.21
Técnico Medio	34	36	63	20
%	24.81	21.05	28.50	24.39
Secundario	25	73	74	1
%	18.24	42.69	33.48	1.21
Otros	40	21	20	60
%	29.19	12.28	9.04	73.17

## **ANEXO 9**

**Tabla 1.8. Resultados de la encuesta de satisfacción de las empresas seleccionadas como clientes del grupo.**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>PREFHORM</b>	<b>ESID</b>	<b>SERCOMAX</b>	<b>PROMEDIO PUNTOS</b>
Rapidez de respuesta	3	4	5	4.0
Calidad del asesoramiento metodológico.	4	5	5	4.6
Calidad de los controles	5	5	5	5.0
Calidad de la comunicación	4	4	5	4.3
Calidad del flujo informativo	4	5	5	4.6

## **ANEXO No 10**

**Tabla 1.9. Grado de satisfacción de las empresas seleccionadas sobre la gestión y cumplimiento de las funciones del grupo empresarial.**

<b>Área de regulación y control</b>	<b>PREFHORM</b>	<b>ESID</b>	<b>SERCOMAX</b>	<b>PROMEDIO</b>
Dirección General	C	C	S	33% (S)
D. Operaciones	C	C	S	33% (S)
D. Contab. y Finanzas	S	S	S	100% (S)
D. Capital Humano	S	S	S	100% (S)
D. Energética	C	S	S	66% (S)
D. de Organiz. y Perfec.	S	S	S	100% (S)
D. de Equipos	C	S	S	66% (S)
D. de Desarrollo	C	S	S	66% (S)
Grado de Satisfacción Integral.	C	C	S	33% (S)

Leyenda: C: Conforme. S: Satisfactorio.



## **ANEXO No 11**

**Tabla 1.4 Resumen de los indicadores económicos Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño.**

No	Indicador	UM	Plan Expdte 2003	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Real 2009
1.	Ventas Totales	MP	2765.5	3071.4	2762.6	2762.2	2507.5	2602.9	2668.9	17116.8
2.	Ingresos Totales	MP	2856.5	3194.8	2893	2851.4	2622.5	2676.2	2794.8	17130.1
3.	Gastos Totales	MP	1346.2	1699.4	1509.4	1397.8	1082.4	1832.4	2468.9	16549.8
4.	Gastos Totales / Ingresos Totales	P	0.471	0.532	0.522	0.49	0.413	0.685	0.883	0.966123
5.	Utilidad del Período	MP	1510.3	1495.4	1383.6	1453.6	1540.1	843.8	325.9	580.3
6.	Utilidad / Ventas	P	0.546	0.487	0.501	0.526	0.617	0.324	0.122	0.033
7.	Promedio de trabajadores	UNO	232	219	211	190	172	168	163	214
8.	Productividad a partir del valor agregado	P	898	1031	906	1071	1105	1161	1156	1444
9.	Salario medio mensual	P	295	364	320	358	296	577	725	626

## **ANEXO No 12**

**Tabla 1.5. Resumen de los indicadores económicos Empresa de Producción Industrial de Pinar del Río.**

No	Indicador	UM	Plan Expte. 2003	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Real 2009
1.	Ventas Totales	MP	2415	2289	2906.9	3515.1	4417.3	4997.2	5359.4	6862.4
2.	Ingresos Totales	MP	2443	2428.6	2983.9	3602.7	4460.1	5034.1	5321.2	6917.9
3.	Gastos Totales	MP	2414.1	2425.9	2898.6	3630.4	4448.9	4945.3	5300	6856.7
4.	Gastos Totales / Ingresos Totales	P	0.98817	0.99889	0.97141	1.00769	0.99749	0.98236	0.996	0.9911
5.	Utilidad del Período	MP	35	2.7	85.3	-27.7	11.2	88.8	21.2	61.2
6.	Utilidad / Ventas	P	0.014	0.001	0.029	-0.008	0.002	0.018	0.004	0.009
7.	Promedio de trabajadores	UNO	212	213	243	252	250	262	301	312
8.	Productividad a partir del valor agregado	P	534	440	512	585	736	855	759	959
9.	Salario medio mensual	P	241	275	284	407	567	621	558	631

## **ANEXO N0 13**

**Tabla 1.6 Resumen de los indicadores económicos Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río.**

No	Indicador	UM	Plan Expdte 2003	Real 2003	Real 2004	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Real 2009
1.	Ventas Totales	MP	3900	4650.8	4475.6	6036.6	11303	12917.2	12557.8	13204.8
2.	Ingresos Totales	MP	3908.9	4672.1	4493.9	6053.8	11339.7	12978.7	12591.8	13231.3
3.	Gastos Totales	MP	3896	4618.6	4443.8	6035.5	10886.3	12953.2	12530.7	13197
4.	Gastos Totales / Ingresos Totales	P	0.9967	0.98855	0.98885	0.99698	0.96002	0.99804	0.99514	0.9974
5.	Utilidad del Período	MP	12.9	53.5	50.1	18.3	453.4	25.5	61.1	34.3
6.	Utilidad / Ventas	P	0.003	0.011	0.011	0.003	0.04	0.0019	0.005	0.003
7.	Promedio de trabajadores	UNO	360	382	352	388	476	661	627	562
8.	Productividad a partir del valor agregado	P	466	573	577	631	754	798	814	897
9.	Salario medio mensual	P	304	325	329	407	551	579	564	578